

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНО  
ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ»**

**студентки**

**за освітньою програмою «Менеджмент організацій»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

**ТКАЧЕНКО АНАСТАСІЇ ДМИТРІВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доц. Шингур М. В.**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 18 від «12» червня 2025 р.

Завідувач кафедри  
доцент Фірсова С. Г.

**Київ-2025**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА .....	5
1.1. Сутність та значення управління конкурентоспроможністю підприємства.....	5
1.2. Етапи та інструменти стратегічного аналізу .....	11
1.3. Бенчмаркінг як елемент стратегічного управління.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ.....	23
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його стратегічного потенціалу .....	23
2.2 Конкурентне середовище підприємства та визначення стратегічних груп конкурентів .....	34
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства на основі бенчмаркінгу.....	38
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ .....	48
3.1. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі бенчмаркінгу.....	48
3. 2. Впровадження механізмів підвищення конкурентоспроможності на основі КРІ лідерів ринку та оцінка ефективності їх реалізації.....	55
ВИСНОВКИ .....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	71

## ВСТУП

Перехід до ринкової економіки в Україні зумовив посилення ролі конкуренції як ключового чинника успішної діяльності підприємств. У нових умовах кожне підприємство має самостійно визначати стратегічні орієнтири, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно реагувати на дії конкурентів. Водночас зростає потреба у таких управлінських інструментах, які дозволяють не лише зберігати ринкові позиції, а й формувати стійкі конкурентні переваги.

Проблема забезпечення конкурентоспроможності стає особливо актуальною з огляду на швидкі зміни в технологіях, споживчій поведінці та ринкових умовах. Багато підприємств втрачають ефективність саме через відсутність стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю.

Серед сучасних інструментів, що дають змогу системно підходити до оцінювання та вдосконалення діяльності підприємства, особливе місце посідає бенчмаркінг. Цей метод дозволяє підприємству не тільки об'єктивно оцінити свій поточний стан, але й визначити напрями розвитку на основі кращих галузевих практик. У зв'язку з цим дослідження механізмів використання бенчмаркінгу у системі стратегічного управління конкурентоспроможністю є своєчасним і практично значущим для вітчизняного бізнесу.

Вивчення питань конкуренції та конкурентоспроможності підприємств з'являється в наукових дослідженнях, як закордонних, так і вітчизняних науковців, зокрема: Портер М., Корінько. М., Воронкова А.Е., Грецький. Р., Миленький. Д., Смерчівська. С. і т.д.

Об'єкт дослідження: складові елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет: методологія використання бенчмаркінгу як інструменту стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засади та розробка практичних порад стосовно використання бенчмаркінгу в керуванні

конкурентоспроможністю підприємства «БЕСТ БОДІ».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких завдань:

1. Вивчити сутність та значення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринкової економіки.
2. Дослідити етапи стратегічного управління та проаналізувати інструменти, що застосовуються на кожному з них.
3. Розкрити особливості використання бенчмаркінгу як сучасного інструменту стратегічного управління конкурентоспроможністю.
4. Надати загальну характеристику діяльності ТОВ «БЕСТ БОДІ» та провести оцінку його стратегічного потенціалу.
5. Проаналізувати конкурентне середовище підприємства та визначити стратегічні групи ключових конкурентів.
6. Оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства із застосуванням методів бенчмаркінгу.
7. Розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі результатів бенчмаркінгового аналізу.
8. Запропонувати механізми покращення конкурентних позицій на основі використання ключових показників ефективності (КПІ) лідерів ринку та оцінити результати їх впровадження.

Методи дослідження, використані в роботі, включають: аналіз наукових джерел, системний підхід, методи стратегічного аналізу, метод експертного оцінювання, порівняльний аналіз, бенчмаркінг, графічне представлення даних та методику TOPSIS для обґрунтування управлінських рішень.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «БЕСТ БОДІ», а також у застосуванні бенчмаркінгових підходів як інструменту стратегічного управління в інших компаніях галузі.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність та значення управління конкурентоспроможністю підприємства**

Проблематика підвищення конкурентоспроможності охоплює практично всі сфери суспільного життя. У розвинених державах вона постійно залишається в полі зору як урядових структур, так і представників ділових кіл. Посилення конкуренції на світових ринках збуту змушує країни активно шукати нові джерела та резерви для реалізації національної продукції, впроваджувати інноваційні технології й удосконалювати виробничі процеси задля створення високоякісних товарів і послуг.

В умовах формування ринкової економіки в Україні конкурентоспроможність набуває статусу одного з провідних чинників досягнення бізнес-успіху та гарантування економічної безпеки. Як ключовий елемент ринкової системи, конкуренція посідає центральне місце в економічній теорії та практиці. При цьому особливої актуальності набуває розробка ефективних механізмів вибору та реалізації конкурентних переваг у сучасному економічному середовищі [34, с. 102].

Проблеми формування конкурентних переваг і здійснення оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств тривалий час є предметом досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців. Незважаючи на наявність значного обсягу теоретичних напрацювань у цій сфері, чимало аспектів потребують подальшого уточнення й аналізу. Зокрема, йдеться про необхідність конкретизації сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» (див. табл. 1.1), а також виділення її основних структурних елементів.

Отже, конкурентоспроможність підприємства являє собою узагальнений підсумковий індикатор його стабільної роботи, який акумулює в собі результати діяльності різноманітних виробничих, допоміжних та управлінських структур, підсистем і залучених ресурсів.

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

[15,20,30,35,42,56]

Автор	Інтерпретація поняття
Портер М. [42, с. 40]	Конкурентоспроможність розглядається як порівняльна характеристика суб'єкта господарювання, що відображає різницю в ефективності використання ресурсів порівняно з іншими підприємствами однієї категорії.
Корінько М. [30, с. 69]	Конкурентоспроможність організації визначається через її спроможність випускати продукцію, яка витримує конкуренцію, а також через наявність переваг порівняно з іншими компаніями як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.
Воронкова А.Є. [15]	Конкурентоспроможність трактується як характеристика суб'єкта ринкових відносин, що проявляється в умовах конкуренції та забезпечує можливість зайняти певну нішу на ринку з метою досягнення розширеного відтворення, включаючи покриття витрат і отримання прибутку.
Грецький Р. [20, с. 35]	Конкурентоспроможність виступає як фактор або поєднання чинників, що забезпечують підприємству вищу результативність діяльності в умовах конкуренції та складно піддаються копіюванню іншими учасниками ринку.
Миленький Д. [35, с. 9]	Поняття конкурентоспроможності ототожнюється зі здатністю ефективніше за інших задовольняти актуальні або такі, що формуються, потреби у межах певного регіону.
Смерчівська С. [56, с. 36]	Конкурентоспроможність трактується як положення регіону або його окремих виробників на внутрішньому й зовнішньому ринку, зумовлене впливом економічних, соціальних, політичних та інших чинників і відображене через відповідні індикатори, які характеризують його стан і динаміку.

Це відображення наявності у підприємства відносних переваг порівняно з іншими учасниками ринку (конкурентами) у сферах, що пов'язані з ключовими факторами конкуренції або обумовлюють об'єктивні можливості конкретного підприємства та його конкурентів стосовно досягнення визначених однорідних цілей [10,67].

В основі забезпечення конкурентоспроможності підприємства розташований економічний механізм, що являє собою комплекс елементів, які регулюють процес ухвалення рішень у сфері господарської діяльності підприємства. Для ефективного функціонування цього механізму необхідна постійна взаємодія між кожним із його елементів. Зважаючи на це, виокремлюють такі складові конкурентоспроможності підприємства (див.

рис. 1.1).

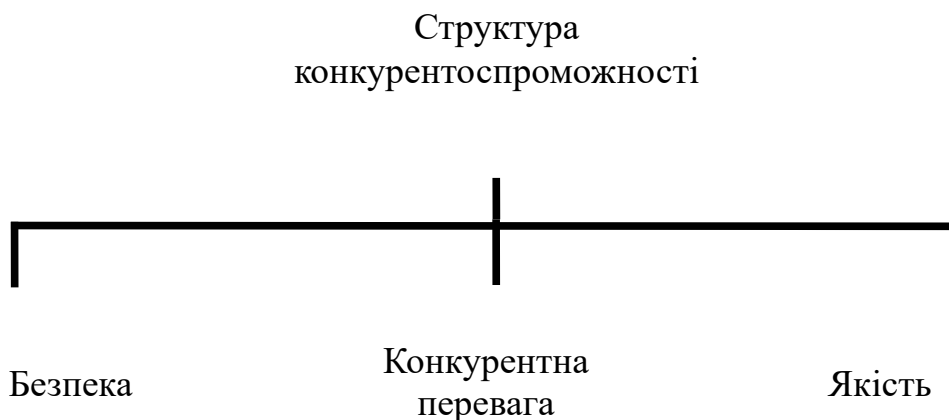


Рис.1.1. Основні складові конкурентоспроможності підприємства [36]

Кожен із елементів економічного механізму перебуває у взаємозв'язку з іншими: зокрема, забезпечення безпеки на підприємстві здійснюється відповідно до технічних норм і стандартів, установлених на державному рівні. Водночас варто усвідомлювати, що виключно технічне регулювання не є запорукою досягнення лідерських позицій у конкурентному середовищі, оскільки вагомий вплив має також якість обслуговування. Потенційні споживачі завжди мають альтернативу і можуть віддати перевагу тим компаніям, які пропонують більш вигідні умови співпраці. Відтак, підприємство повинно постійно вдосконалювати якість сервісу та інші чинники, що формують його конкурентоспроможність.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає розробку й обґрунтування комплексних планів і заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей із урахуванням виробничо-збутового потенціалу, фінансових можливостей, кадрових та технічних ресурсів. Цей процес охоплює такі стадії (рис. 1.2) :

## Стратегічне планування

2 Етап

Реалізація

3 Етап

Контроль

Рис. 1.2. Основні етапи підвищення конкурентоспроможності підприємства [33, с.109]

Відповідно до визначених етапів, стратегічне планування конкурентоспроможності підприємства розпочинається з формування довгострокових орієнтирів щодо її підвищення як на рівні організації загалом, так і окремих її структурних підрозділів. Наступним кроком є розробка комплексу заходів, спрямованих на реалізацію поставлених цілей та втілення загальної стратегії підприємства. Завершальним етапом виступає контроль, у межах якого здійснюється аналіз результатів і виявлення проблемних аспектів функціонування, із подальшим їх усуненням.

Керівництво підприємства, визначаючи обраний вектор конкурентної стратегії, повинно усвідомлювати, що система управління конкурентоспроможністю на рівні компанії має бути інтегрована у ширший контекст — систему управління, здатну охоплювати складніші, більш масштабні механізми, що стосуються усієї галузі. Основні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства узагальнено в таблиці 1.2.

Оскільки на кожному етапі в умовах суперництва виявляється конкурентоспроможність, варто також звернути увагу на перелік рис такої категорії, як «конкурентоспроможність підприємства», які представлені на (рис.1.4).

Таблиця 1.2

Основні принципи управління конкурентоспроможністю на  
підприємстві [21, с.166]

<b>Принцип</b>	<b>Інтерпретація</b>
<b>Пріоритетності</b>	Головна стратегія підприємства має бути деталізована у вигляді окремих оперативних планів, які реалізуються у чітко визначеній послідовності. Водночас важливо дотримуватись домінування стратегічного бачення над короткотерміновими реакціями на зміни у бізнес-середовищі.
<b>Чіткості</b>	Стратегічні цілі повинні бути зрозумілими, реалістичними й конкретними, а також мати визначені терміни досягнення, з фокусом на короткостроковій перспективі.
<b>Реалізовуваності</b>	Необхідно формулювати цілі, які максимально наближені до меж можливого, але залишаються досяжними, що підвищує ймовірність їх ефективної реалізації.
<b>Комплексності</b>	Передбачає створення комплексної стратегії управління конкурентоспроможністю, заснованої на всебічному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів з урахуванням ступеня їх впливу на діяльність підприємства.
<b>Інтеграції</b>	Реалізується шляхом створення такої стратегії конкурентоспроможності, яка може стати складовою частиною загальної галузевої стратегії або стратегії більш високого рівня управління.
<b>Динамічності</b>	Передбачає наявність можливості гнучко коригувати обрану стратегію управління, залишаючи простір для адаптації до змінних умов і нових викликів.
<b>Адаптивності</b>	Є ключовим при використанні ситуаційного підходу до управління, оскільки забезпечує адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Отже, категорія порівнюваності зосереджує увагу на необхідності аналізу й порівняння здатності підприємства конкурувати, зіставляючи її з реальними учасниками ринку, які вже працюють, випускаючи схожу продукцію, або ж з гіпотетичним ідеальним підприємством.

Просторова специфікація підкреслює той факт, що підприємство здатне демонструвати конкурентоспроможність на одному ринку, але бути неконкурентоспроможним на іншому, тобто конкурентоспроможність залежить від конкретного ринку.

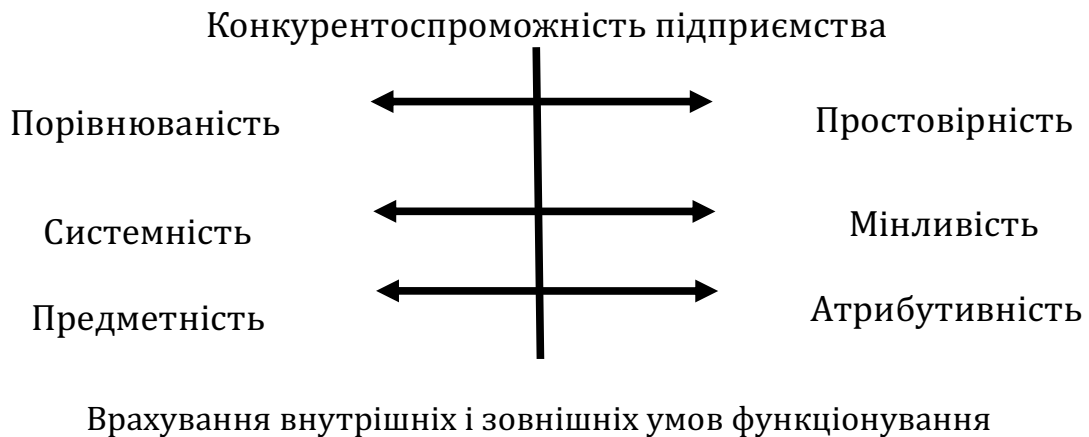


Рис.1.4. Риси категорії «конкурентоспроможність підприємства»[45]

Мінливість акцентує увагу на можливості зміни конкурентоспроможності фірми з часом, через що вивчення цієї категорії для певної компанії повинне проводитись на постійній основі.

Предметність спрямовує увагу на фактори, що забезпечують конкурентні переваги, такі як сучасне обладнання, висококваліфікований персонал, репутація та бренд, якість послуг, внутрішні ресурси, фінансові можливості, маркетингові комунікації та канали збуту.

Атрибутивність підкреслює важливість унікальних характеристик підприємства, які формують конкурентні переваги, зокрема, використання нових технологій, надання додаткових послуг та інші відмінності.

Системність об'єднує всі можливі параметри та умови, які впливають на конкурентоспроможність конкретного підприємства.

Представлені характеристики не є вичерпними, проте, вони достатньо розкривають основні теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства.

На підставі інформації, зазначеної вище, можливо окреслити наступні основні цілі для забезпечення конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.5):

Виявлення ключових переваг у конкурентному середовищі, з наступним формуванням на цій основі конкурентної спроможності компанії.  
Ця спроможність проявляється у продуктах та послугах підприємства, а також в методах його участі у конкурентній боротьбі на внутрішньому та глобальному ринках;

Гарантування безперервної роботи та стабільного розвитку підприємства на тривалий термін, через спрямування поточної управлінської діяльності на випереджальне покращення економічних показників у майбутньому;

Створення запасів ресурсів з метою гарантування якнайшвидшої відповіді на зовнішні та внутрішні фактори, аби звести до мінімуму їх негативний вплив на оперативне керування конкурентоспроможністю підприємства.

Рис.1.5. Основні цілі конкурентоспроможності підприємства [25]

Отже, базуючись на попередніх дослідженнях, конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю організації стабільно покращувати ринкові позиції в довгостроковій перспективі, водночас орієнтуючись у своїй діяльності на стратегічну програму для підприємства та її ефективне втілення для досягнення тактичних цілей, беручи до уваги соціально-економічний контекст організацій.

## **1.2. Етапи та інструменти стратегічного аналізу**

Стратегічний аналіз виступає ключовим елементом у процесі формування стратегії функціонування підприємства. Його сутність полягає у відборі оптимального стратегічного напрямку з-поміж низки альтернатив, а також у побудові цілісної системи стратегій. У межах стратегічного аналізу оцінюється вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на критерії, що визначають доцільність тієї чи іншої стратегії. Зважаючи на взаємозалежність окремих стратегій у загальній системі, один і той самий критерій може одночасно впливати на кілька стратегічних підходів [19, с. 13].

Стратегічний аналіз також розглядається як комплексне вивчення позитивних і негативних чинників, здатних у майбутньому вплинути на

економічний стан підприємства, а також способів досягнення визначених стратегічних орієнтирів. Його застосування дає змогу сформувати інтегрований стратегічний план розвитку підприємства та забезпечити науково обґрунтовану, системну й своєчасну підтримку процесу прийняття управлінських рішень стратегічного характеру [19, с. 17].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства, подібно до інших комплексних управлінських систем, складається з багатьох взаємопов'язаних компонентів. Ускладнення цих систем зумовлене постійним внутрішнім розвитком організації, а також впливом зовнішніх та внутрішніх чинників її функціонування. Це, своєю чергою, викликає трансформацію зв'язків між окремими елементами системи та її загальною структурою [66].

Крім того, стратегічний аналіз ґрунтується на застосуванні спеціалізованих моделей, що дають змогу візуалізувати взаємозв'язок між результативністю функціонування підприємства та низкою як керованих, так і некерованих чинників, що впливають на неї [66, с. 96].

Згруповані види стратегічного аналізу за об'єктами дослідження та цільовими орієнтирами їх проведення наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

## Основні види стратегічного аналізу [на основі 22,41,69,72]

<b>Вид стратегічного аналізу</b>	<b>Предмет аналізу</b>	<b>Мета проведення</b>
Аналіз близького зовнішнього середовища	Споживачі, акціонери, кредитори, державні інституції, громадськість, професійні спілки та інші.	Відстеження та аналіз вподобань зацікавлених сторін та їх вплив на функціонування компанії; визначення пріоритетності цих вподобань
Аналіз далекого зовнішнього середовища	Демографія, економіка, навколишнє середовище, технології, політика, законодавство, соціально-культурне оточення та інше.	Відстеження та аналіз тенденцій/подій, що знаходяться поза сферою впливу підприємства, здатних вплинути на потенційну ефективність його стратегії; формулювання можливих відповідей на зміни факторів макросередовища.
Маркетинговий аналіз	Споживачі, продукція компанії, ціноутворення, обслуговування товарів, зв'язки фірми,	Виявлення, вивчення, окреслення структури й перспектив розбудови ринків та їх сегментів; оцінювання й передбачення майбутнього

Вид стратегічного аналізу	Предмет аналізу	Мета проведення
	платоспроможність, маркетинг та інше.	стану товарів та послуг підприємства; дослідження споживчої поведінки, аналіз попиту; розбір цінової політики; дослідження процесу просування продукції; розбір сервісного обслуговування товарів; дослідження системи формування попиту та стимулювання продажу; аналіз рекламних кампаній.
Конкурентний аналіз	Конкуренти	Аналіз та оцінка конкурентного становища підприємства; оцінка конкурентних сил галузі; прогнозування кроків конкурентів та оцінка їх впливу на функціонування організації; визначення конкурентних переваг; аналіз стратегічної позиції
Управлінський аналіз	Обрані сфери діяльності; функціональні підсистеми; головні структурні відділи; бізнес-процеси компанії	Оцінка результативності поточної праці з перспективи гарантованого прибутку у майбутньому; ідентифікація сильних та слабких характеристик бізнесу; визначення конкурентних переваг компанії; аналіз еволюції виробничого потенціалу.
Портфельний аналіз	Стратегічний портфель підприємства, визначені стратегічні зони господарювання підприємства	Координація стратегій підрозділів підприємства; підтримка балансу між підрозділами з швидким прибутком та стратегічними напрямками; розподіл людських і фінансових ресурсів між підрозділами; аналіз портфеля бізнесу; вибір конкурентних позицій в СЗГ; перерозподіл ресурсів між СЗГ; визначення СЗГ, які слід ліквідувати; визначення потреб для створення нових СЗГ.
Галузевий аналіз	Рушійні сили галузі, сама галузь, конкуренти	Оцінювання та розбір привабливості сфери; виявлення складових успіху галузі; визначення основних факторів розвитку; аналіз конкурентних сил; обґрунтування рішення щодо вибору основного ринку.
Аналіз стратегічної проблеми	Стратегії, стратегічна проблема, цілі	Визначення проблем та їх розбір; зважування наслідків розв'язання стратегічних питань

Щоб досягти найвищих показників у своїй діяльності, компанія зобов'язана з'ясувати власні конкурентні можливості на ринку. У змаганнях з

конкурентами ці позиції можуть обернутися як на перемогу, так і на поразку. Крім того, важливо виявити вплив певних факторів, зважаючи на їхню належність до підприємства, тобто поділити їх на внутрішні та зовнішні (рис. 1.6)

[43, с. 23]



Рис. 1.6. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Стратегічний аналіз здійснюється у два послідовні етапи:

I етап полягає у формуванні системи планових показників, що відображають місію, стратегічні цілі та загальну ідею розвитку підприємства. Ці показники зіставляються з реальними можливостями, які пропонує галузеве середовище, з подальшим виявленням розриву між бажаними орієнтирами та наявними ресурсами.

II етап охоплює розробку альтернативних стратегічних планів, тобто можливих сценаріїв розвитку підприємства, з використанням відповідних

методик стратегічного аналізу.

Таким чином, на першому етапі основним завданням є виявлення стратегічного розриву — відхилення між поставленими цілями та потенційними можливостями. Цей процес реалізується шляхом застосування методу розриву, що включає такі послідовні дії [60, с. 14]:

- ранжування стратегічних цілей підприємств галузі за термінами їх досягнення;
- визначення реальних можливостей за тими самими часовими межами;
- встановлення розривів між цілями та можливостями для кожного періоду;
- розробка заходів щодо подолання виявлених розривів (створення програм і тактичних дій відповідно до терміну реалізації).

З огляду на вищевикладене, одним із ключових елементів будь-якої управлінської системи, зокрема системи управління конкурентоспроможністю підприємства, є ефективна організація зворотного зв'язку. Від його правильного функціонування залежить здатність системи оперативно реагувати на зміни, коректно оцінювати ситуацію, інтерпретувати результати та приймати своєчасні управлінські рішення. У цьому контексті доцільно звернутися до етапів оцінювання рівня конкурентоспроможності фірми, що представлені на рисунку 1.7.

Нижче розглянуті методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які еволюціонують від базових підходів, зумовлених інформаційними обмеженнями та браком коштів, до більш комплексних, що вимагають від компанії значних інвестицій та високої кваліфікації дослідників.

В табл. 1.3 подано найпопулярніші методи оцінки конкурентоспроможності.

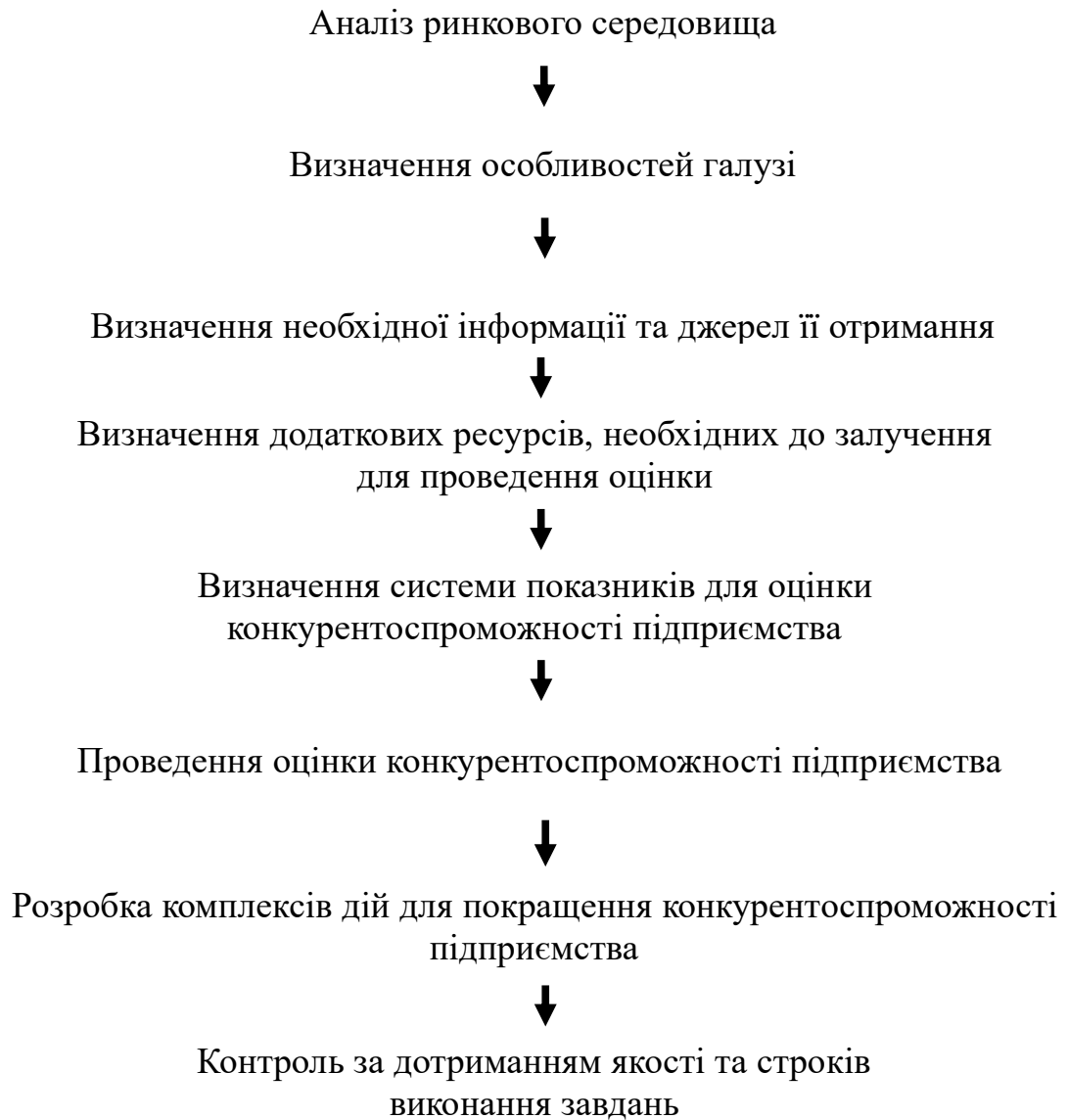


Рис. 1.7. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства [49]

Отже, під час аналізу конкурентоспроможності підприємства слід акцентувати увагу на різноманітності існуючих підходів до її оцінювання. Кожен із них має як переваги, так і певні обмеження, що зумовлює необхідність їх диференційованого застосування залежно від конкретного контексту та очікуваного результату, який, у свою чергу, є ключовим орієнтиром. Серед таких підходів доцільно виділити аналітичні та графічні методи, що заслуговують на особливу увагу.

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за  
формою вираження результату оцінки [51, с.287]

№	Назва групи	Назва методу
1	Матричні	- матриця Бостонської консалтингової групи; - матриця І. Ансоффа; - матриця Mc Kinsey; - матриця Shell; - матриця конкурентних стратегій М.Портера; - SWOT-аналіз
2	Індексні	- метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції; - метод, що базується на теорії ефективної конкуренції; - метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції; - метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі; - метод інтегральної оцінки; - метод бенчмаркінгу;
3	Графічні	- багатокутник конкурентоспроможності; - радар конкурентоспроможності; - метод «профілів»;
4	Бальної оцінки	- складання відповідних таблиць; - оцінка показників; - порівняння їх з підприємствами-конкурентами.

У межах використання різних методик оцінювання конкурентоспроможності застосовуються різноманітні групи чинників, які здебільшого визначаються на основі експертних оцінок. Водночас використання лише одного методу не забезпечує комплексного уявлення про рівень конкурентоспроможності. Саме тому для отримання повної та об'єктивної картини необхідним є інтегрований підхід, який поєднує кілька методів оцінювання.

Таким чином, було здійснено ідентифікацію, систематизацію та аналіз основних методик оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Вибір конкретної методики має здійснюватися з урахуванням особливостей ситуації, цілей аналізу та специфіки діяльності організації, включно з галуззю, у якій вона функціонує. У такому контексті ціль оцінювання виступає визначальним критерієм при формуванні підходу до аналізу.

### 1.3. Бенчмаркінг як елемент стратегічного управління

Одним із ключових та найбільш ефективних інструментів, що активно застосовується у сучасному менеджменті та стратегічному розвитку провідними світовими компаніями, є бенчмаркінг. Його основна ідея полягає у порівнянні результативності діяльності певного суб'єкта господарювання з показниками як безпосередніх конкурентів, так і провідних підприємств з інших галузей. Цей підхід охоплює безперервний процес виявлення, аналізу, вдосконалення та впровадження у власну практику найефективніших із відомих методів ведення бізнесу.

Згідно з класичним підходом, бенчмаркінг — це систематичне вимірювання продуктивності підприємства шляхом її порівняння з лідерами ринку, з метою досягнення або перевищення їхніх показників у межах відповідної галузі [74, с. 81–85].

Одне з найвлучніших визначень цього поняття належить Б. Кляйну, який зазначає: «Це чудовий засіб для ідентифікації мети ефективності для власного удосконалення, ідентифікації партнерів, які досягли таких цілей, і визначення відповідних практик з метою прийняття програми перетворень» [28, с. 21].

Для більшості підприємств бенчмаркінг не є принципово новою концепцією, оскільки раніше він часто застосовувався в межах аналізу конкурентного середовища. Однак на відміну від класичного конкурентного аналізу, бенчмаркінг вирізняється більшою глибиною, формалізованістю та впорядкованістю [17, с. 375]. Попри певну схожість із аналізом конкурентів, між цими інструментами існують суттєві відмінності, які представлено у таблиці 1.4 [17, с. 373].

Таблиця 1.4

Відмінності між бенчмаркінгом та конкурентним аналізом [17, с. 374]

Параметри	Бенчмаркінг	Конкурентний аналіз
Загальна мета	Аналіз переваг конкурентів і підприємств-лідерів в інших галузях	Дослідження стратегії конкурентів
Предмет дослідження	Методи ведення бізнесу, які приводять до задоволення потреб покупців	Стратегія конкурентів
Основні обмеження	Не обмежений	Обмежений за певними галузями або ринками
Завдання для прийняття рішень	Дуже велике	Суттєве
Основні джерела інформації	Підприємства-лідери в галузі/поза нею, конкуренти, внутрішні підрозділи, тощо	Експерти й аналітики в галузі, безпосередні конкуренти

Зростання популярності бенчмаркінгу в сучасності може бути пояснена кількома базовими причинами (табл. 1.5):

Таблиця 1.5

Причини зростаючої популярності бенчмаркінгу [16]

Причина	Пояснення
Глобальна конкуренція	У світлі поглибленої інтеграції та глобалізації бізнесу, компанії відчують потребу у всебічному аналізі та впровадженні найкращих стратегій конкурентів задля підтримки власного процвітання та розвитку.
Визнання якості	Спостерігається дедалі ширше громадське схвалення національними та міжнародними конкурсами, змаганнями та тендерами, що мають на меті відзначення та нагородження організацій, які досягають вершин якості. Для участі у таких заходах компаніям слід не лише продемонструвати свою конкурентоспроможність та сильні сторони щодо продуктів або послуг, але й обов'язково підтвердити застосування концепції порівняльного аналізу в процесі стабільного та системного корпоративного управління
Потреба в адаптації до сучасних тенденцій	Потреба в адаптації до сучасних тенденцій. Необхідно дотримуватися та пристосовуватися до новітніх тенденцій переміщення та впровадження світових досягнень у сферах виробництва та бізнес-технологій.

Основні об'єкти дослідження методики бенчмаркінгу зображені нижче (рис 1.8).

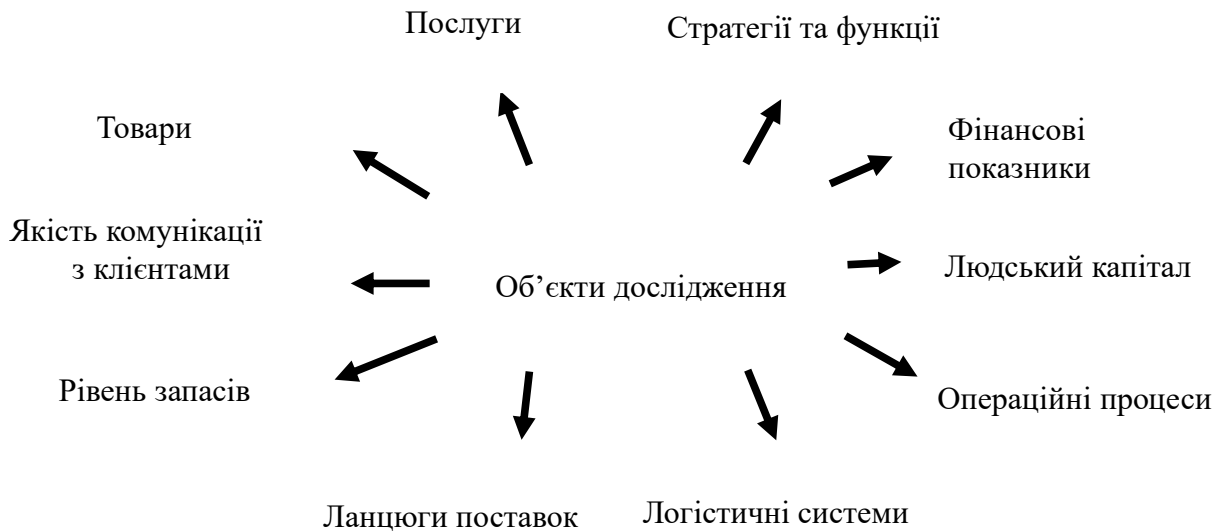


Рис. 1.8. Основні об'єкти дослідження методики бенчмаркінгу [68]

Концепція бенчмаркінгу передбачає застосування системного підходу до порівняння ключових показників діяльності підприємства з аналогічними показниками провідних конкурентів або лідерів ринку. Такий підхід дає змогу виявити сильні й слабкі сторони функціонування власної організації, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності як операційних, так і стратегічних управлінських рішень.

Теоретичні засади бенчмаркінгу спираються на положення конкурентного аналізу, зокрема на концепції М. Портера щодо оцінювання конкурентних переваг. Крім того, важливу роль відіграють принципи стратегічного управління, сформульовані Ф. Котлером і К. Келлером у контексті розробки маркетингових стратегій. Бенчмаркінг можливо класифікувати на декілька основних типів, залежно від області застосування та об'єкта дослідження (табл. 1.6):

Види бенчмаркінгу, зазначені в таблиці, класифікуються за напрямками аналізу зовнішнього (макро- та мікросередовища) та внутрішнього середовища підприємства.

Таблиця 1.6

## Класифікація основних типів бенчмаркінгу [24, 43, 44, 71, 75]

Тип	Опис
Внутрішній	Зосереджений на аналізі та порівнянні бізнес-процесів всередині фірми, що сприяє виявленню найефективніших способів керування ресурсами.
Конкурентний	Зосереджується на зіставленні діяльності підприємства з його основними конкурентами, що дає можливість визначити результативність маркетингових планів та конкурентні переваги.
Функціональний	Передбачає розгляд конкретних бізнес-функцій та їх зіставлення зі схожими функціями в інших секторах, що сприяє залученню передових методик.
Загальний	Зосереджується на вивченні передового світового досвіду, який можна застосувати до різноманітних сфер діяльності.
Галузевий	Порівняння діяльності підприємства з опосередкованими конкурентами за визначеними показниками в межах тієї ж галузі
Міжгалузевий	Порівняння діяльності підприємства з опосередкованими конкурентами, незалежно від економічної галузі за обраними критеріями.

Зокрема, для дослідження макросередовища доцільним є застосування галузевого та міжгалузевого бенчмаркінгу. У контексті мікросередовища використовуються такі типи, як конкурентний, функціональний і загальний бенчмаркінг.

Організацію процесу бенчмаркінгу з метою вдосконалення бізнес-процесів доцільно покласти на спеціально створену робочу групу. Завданням цієї групи є визначення ключових потреб підприємства в оновленнях та вдосконаленнях, а також розробка відповідних заходів. Процес бенчмаркінгу передбачає реалізацію низки послідовних етапів, які відображено на рисунку 1.9.

Утім, існують фактори, які можуть стати на заваді успішному бенчмаркінгу:

- часові обмеження та дефіцит ресурсів;
- відсутність або закрита інформація про діяльність підприємств-конкурентів;
- брак кваліфікованих працівників;
- спротив з боку керівництва й персоналу щодо змін;

- недосконалість планування та короткострокові очікування.

### Етапи процесу бенчмаркінгу

1. Визначення об'єкта для аналізу переваг
2. Визначення партнерів по аналізу переваг
3. Пошук та збір інформації
4. Аналіз зібраної інформації
5. Реалізація зведених даних
6. Контроль процесу та повторний аналіз

Рис. 1.9. Основні етапи проведення процесу бенчмаркінгу [32]

Найкращою вигодою для компанії, яка використовує метод бенчмаркінгу, стає перехід до системи безперервного вдосконалення, що дозволяє утримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Проте, поліпшення мають відбуватися швидше, ніж у конкурентів, інакше всі старання виявляться неефективними.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ

### 2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його стратегічного потенціалу

Товариство з обмеженою відповідальністю «БОДІ БЕСТ» - це юридична особа, зареєстрована 3 квітня 2018 року з кодом ЄДРПОУ 42041065. Компанія працює під керівництвом Кучми Володимира Миколайовича та має статутний капітал у розмірі 1000 гривень. Основним напрямком діяльності підприємства є функціонування спортивних клубів (Додаток А).

Економічна служба підприємства включає фінансово-економічний відділ, бухгалтерію та відділ планування. Ключовими функціями фінансово-економічного відділу є аналіз фінансових показників, формування цінової політики на послуги спортивного клубу, контроль надходжень від основної діяльності та додаткових послуг. Бухгалтерія забезпечує ведення бухгалтерського та податкового обліку, розрахунки оплати праці з контрагентами та співробітниками, готує та надає фінансову звітність. Відділ планування розробляє короткострокові та довгострокові плани розвитку, формує бюджети, забезпечує їх коригування та контролює виконання.

Враховуючи розмір статутного капіталу та специфіку діяльності компанії, економічна служба може бути компактною, з об'єднанням деяких функцій. Це забезпечує гнучкість управління при збереженні ефективності економічних процесів [11]. Організаційна структура підприємства має наступний вигляд (рисунок 2.1).

Організаційна структура ТОВ «BEST BODY» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чітку управлінську вертикаль та ефективний розподіл обов'язків між підрозділами. Структура включає три основні відділи: адміністративний, спортивний та фінансовий, кожен з яких відповідає своїм напрямам діяльності.

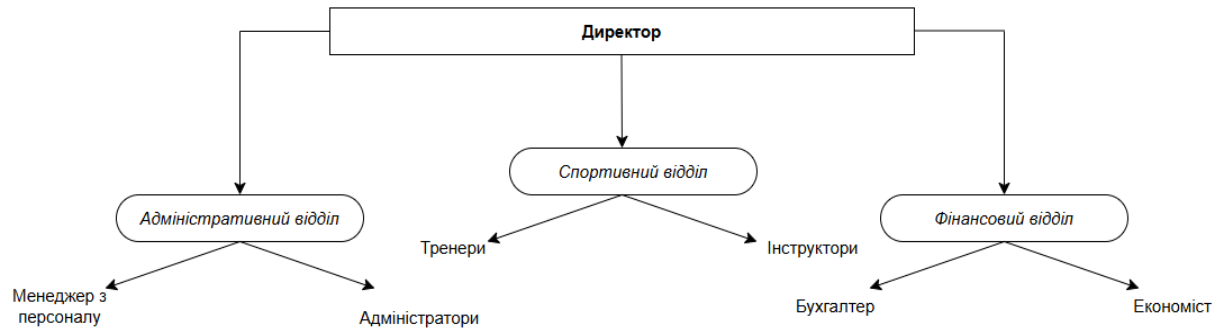


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «БОДІ БЕСТ» [1]

Така організація дозволяє ефективно керувати персоналом, забезпечувати якісне надання спортивно-оздоровчих послуг та здійснювати фінансовий контроль діяльності підприємства. Компактна та збалансована структура управління відповідає масштабам діяльності підприємства та забезпечує його стабільне функціонування на ринку спортивних послуг.

Організація планової, аналітичної та контрольної роботи на підприємстві є ключовим фактором забезпечення ефективного управління та досягнення стратегічних цілей. Планування дозволяє визначити пріоритети, розподілити ресурси та сформулювати тактичні завдання. Аналітична робота забезпечує об'єктивну оцінку результатів діяльності та виявлення факторів, що впливають на ефективність підприємства. Контрольна функція спрямована на моніторинг виконання планів, оцінку відхилень і коригування управлінських рішень.

Нижче представлена таблиця 2.2, що відображає основні аспекти організації планової, аналітичної та контрольної роботи на підприємстві.

Ефективна організація планової, аналітичної та контрольної роботи дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати рівень конкурентоспроможності. Планування створює основу для довгострокового розвитку, аналітична діяльність дозволяє оцінити поточний стан підприємства, а контрольна функція забезпечує реалізацію поставлених

завдань. Комплексний підхід до цих процесів сприяє підвищенню ефективності бізнесу та стійкості до викликів зовнішнього середовища.

Таблиця 2.2

Організація планової, аналітичної та контрольної роботи на підприємстві [1,4]

Напрямок діяльності	Основні завдання	Методи реалізації	Очікувані результати
Планова робота	- Визначення стратегічних і тактичних цілей	- Стратегічне та оперативне планування	- Оптимальне використання ресурсів
	- Розподіл ресурсів	- Використання фінансових і виробничих прогнозів	- Узгодженість дій підрозділів
	- Формування бюджету	- Складання бізнес-планів	- Мінімізація фінансових ризиків
Аналітична робота	- Оцінка ефективності діяльності	- Фінансовий аналіз	- Виявлення сильних і слабких сторін
	- Виявлення факторів, що впливають на продуктивність	- SWOT-аналіз	- Обґрунтовані управлінські рішення
	- Прогнозування ризиків	- Аналіз ринку та конкурентного середовища	- Оптимізація бізнес-процесів
Контрольна робота	- Моніторинг виконання планів	- Внутрішній аудит	- Забезпечення відповідності планам
	- Виявлення відхилень	- Регулярні звіти та аналіз KPI	- Підвищення ефективності роботи
	- Коригування управлінських рішень	- Управлінський контроль	- Мінімізація ризиків та невідповідностей

Організаційне забезпечення реалізації основного виду діяльності включає кілька ключових компонентів. По-перше, це структурна організація підприємства, що передбачає функціонування адміністративного, тренерського та технічного персоналу. Адміністративний відділ займається управлінням фінансами, маркетинговою діяльністю, підбором персоналу та організацією внутрішніх процесів. Тренерський склад забезпечує розробку та проведення занять, моніторинг фізичного стану клієнтів та консультаційну підтримку. Технічний персонал відповідає за обслуговування спортивного обладнання та підтримку чистоти й порядку в закладі.

По-друге, матеріально-технічна база, яка включає сучасне спортивне обладнання, тренажерні зали, зони для групових занять, басейни (за наявності)

та спеціалізовані приміщення. Важливим аспектом є відповідність інфраструктури встановленим санітарним і технічним нормам, що гарантує безпеку та комфорт для клієнтів.

По-третє, маркетингове забезпечення, яке передбачає просування послуг через соціальні мережі, рекламні кампанії, партнерські програми та акції для залучення нових клієнтів. Використання CRM-систем дозволяє вести облік відвідувачів, контролювати абонементи та персоналізувати підхід до кожного клієнта.

По-четверте, правове регулювання та фінансовий менеджмент, які включають реєстрацію підприємства, ведення бухгалтерської звітності, сплату податків та дотримання нормативних вимог у сфері надання спортивних послуг.

Таким чином, ефективна організація діяльності ТОВ «BEST BODY» ґрунтується на поєднанні якісного сервісу, сучасної матеріально-технічної бази, компетентного персоналу та ефективного управління, що забезпечує стабільний розвиток підприємства в умовах конкурентного ринку.

Діяльність компанії регламентується комплексом внутрішніх нормативних документів, детально представлених в Додатку Б.

Дотримання нормативно-правових вимог є важливою складовою стабільної роботи підприємства ТОВ «БОДІ БЕСТ». Законодавчі акти регулюють всі аспекти діяльності – від корпоративного управління до фінансового обліку та трудових відносин. Впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності дозволяє компанії бути більш конкурентоспроможною та залучати іноземних партнерів.

Правильне використання нормативних документів сприяє мінімізації правових ризиків, підвищенню рівня відповідальності перед клієнтами та державою, а також забезпечує стабільний розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі.

Стратегічною метою підприємства є прагнення стати лідером серед фітнес-клубів України, надаючи клієнтам першокласний сервіс, персоналізовані тренувальні програми та сприяючи здоровому способу життя.

На довгострокову перспективу націлені такі напрямки:

- Формування позитивного іміджу фірми, що вибудовується з роками, а відтак збільшує її конкурентну здатність;
- Відданість клієнтів, що закріплюється в компанії упродовж тривалого часу, та яка в разі недолугого керівництва може бути втрачена;
- Прибуток підприємства, що накопичується з часом, та завдяки узгодженій та ефективній праці персоналу забезпечує очікувані результати.

Ринки збуту є важливим фактором стратегічного розвитку підприємства, оскільки вони визначають рівень попиту, конкурентне середовище та можливості розширення бізнесу. Для ТОВ «BEST BODY», яке спеціалізується на спортивних товарах, обладнанні та послугах у сфері фітнесу, ключовими напрямками збуту є як роздрібні покупці, так і корпоративні клієнти.

Підприємство реалізує продукцію через різні канали, включаючи спортивні клуби, фітнес-центри, онлайн-продажі, спеціалізовані магазини та корпоративні замовлення. Диверсифікація ринків збуту дозволяє зменшити ризики, пов'язані з коливаннями попиту, та розширити клієнтську базу (таблиця 2.3).

ТОВ «BEST BODY» успішно працює на різних ринках збуту, що дозволяє забезпечити стійкість бізнесу та знизити ризики, пов'язані з сезонними коливаннями попиту. Завдяки поєднанню роздрібних, корпоративних та оптових продажів компанія може ефективно адаптувати свою продукцію під потреби різних клієнтів.

Подальший розвиток підприємства передбачає розширення присутності на міжнародних ринках, збільшення частки онлайн-продажів та впровадження партнерських програм із великими корпоративними клієнтами. Це сприятиме підвищенню прибутковості та зміцненню позицій бренду на ринку спортивних товарів і послуг.

Таблиця 2.3

## Основні ринки збуту ТОВ «BEST BODY»

Сегмент ринку	Основні покупці	Особливості збуту	Очікувані результати
Роздрібні покупці	Індивідуальні клієнти, спортсмени, любителі фітнесу	Продаж через інтернет-магазини, фізичні точки продажу	Збільшення частки на ринку спортивних товарів
Фітнес-клуби та спортзали	Приватні фітнес-центри, спортивні клуби, тренажерні зали	Оптові поставки спортивного обладнання, аксесуарів та інвентарю	Стабільні довгострокові контракти, забезпечення постійного попиту
Корпоративні замовлення	Великі компанії, що облаштовують спортзони для співробітників	Персоналізовані замовлення, розробка індивідуальних рішень	Розширення клієнтської бази, підвищення пізнаваності бренду
Освітні заклади	Університети, школи, спортивні секції	Постачання обладнання для занять спортом	Розширення партнерських програм, підвищення стабільності продажів
Оптові дистриб'ютори	Мережі спортивних магазинів, гуртові покупці	Відвантаження великих партій товарів, контрактні угоди	Масштабування бізнесу, вихід на нові регіональні ринки
Туристичні та розважальні комплекси	Готелі, бази відпочинку, спортивні центри	Комплексне постачання інвентарю та обладнання	Розширення спектру застосування продукції

\*Розроблено автором

Стратегічне позиціонування фітнес-клубу базується на збалансованому співвідношенні цінової та якісної складової з інтеграцією емоційного компонента. Фітнес-центр формує свою ринкову ідентичність через комплексний підхід, акцентуючи увагу на передовому обладнаному та кваліфікованому персоналі, пропонуючи персоналізований сервіс із широким спектром тренувальних програм. Підприємство позиціонує свої послуги як оптимальні за реалізованими цінами та одержуваних переваг, що підтверджується стабільними фінансовими результатами. Важливим елементом є просування філософії здорового способу життя та загального благополуччя. Географічна зорієнтованість на мешканців Голосіївського району створює додаткову конкурентну перевагу. Цінова політика закладу орієнтована на середній сегмент київського ринку, що забезпечує залучення

цільової аудиторії з відповідним рівнем доходу.

Пріоритетним напрямком діяльності є розбудова тривалих клієнтських відносин, що гарантує стабільність фінансових надходжень. Компанія демонструє адаптивність до сезонних коливань та змін у споживацьких перевагах. У певних нішах використовує стратегію "чорного океану" через впровадження інноваційних фітнес-рішень, відсутніх у конкурентних закладах. Реалізація описаної стратегії забезпечує підприємству стійкість ринкових позицій, що відображається у зростанні чистого доходу та рентабельності на рівні 24,1%, що перевищує середньогалузеві показники українського фітнес-ринку.

Ефективна організація маркетингової служби ТОВ «BEST BODY» сприяє зростанню пізнаваності бренду, розширенню ринків збуту та збільшенню обсягів продажів. Використання сучасних маркетингових інструментів, таких як цифровий маркетинг, PR, рекламні кампанії та програми лояльності, дозволяє залучати нових клієнтів та утримувати існуючих (див. табл. 2.4).

Подальший розвиток маркетингової стратегії передбачає розширення рекламних активностей, впровадження інноваційних технологій у просування та використання персоналізованих підходів до споживачів. Завдяки комплексному підходу до маркетингу підприємство має можливість підвищити свою конкурентоспроможність та закріпити лідерські позиції на ринку.

Аналіз діяльності ТОВ «BEST BODY» як суб'єкта підприємницької діяльності у сфері фітнес-послуг вимагає детального вивчення структури витрат та особливостей виробничого процесу. На основі фінансової звітності за 2020-2021 роки проведено дослідження складу і структури витрат підприємства, а також визначено основні характеристики його виробничого процесу (Додаток В).

Таблиця 2.4

## Організація маркетингової служби на підприємстві ТОВ «BEST BODY»

Напрямок маркетингової діяльності	Основні завдання	Методи реалізації	Очікувані результати
Аналіз ринку та конкурентів	- Дослідження споживчого попиту	- Маркетингові дослідження	- Визначення ринкових можливостей
	- Вивчення конкурентного середовища	- SWOT-аналіз	- Підвищення конкурентоспроможності
		- Моніторинг трендів	
Рекламна діяльність	- Просування бренду	- Контекстна реклама	- Збільшення пізнаваності бренду
	- Інформування про товари та послуги	- SMM-просування	- Розширення клієнтської бази
		- PR-кампанії	
Цифровий маркетинг	- Оптимізація сайту	- SEO, PPC	- Підвищення онлайн-продажів
	- Взаємодія у соціальних мережах	- Реклама у Facebook, Instagram, Google Ads	- Залучення нових клієнтів
Програми лояльності	- Утримання постійних клієнтів	- Знижки для постійних клієнтів	- Збільшення повторних покупок
	- Впровадження бонусних систем	- Кешбек, подарункові сертифікати	- Підвищення довіри клієнтів
Організація заходів	- Проведення спортивних заходів	- Майстер-класи, турніри	- Зміцнення іміджу компанії
	- Партнерські активності	- Співпраця з фітнес-центрами	- Розширення клієнтської аудиторії
Управління комунікаціями	- Взаємодія із засобами масової інформації	- PR-кампанії	- Покращення репутації компанії
	- Робота з відгуками клієнтів	- CRM-система для управління клієнтами	- Вирішення конфліктних ситуацій

\*Розроблено автором

Виробничий процес ТОВ «BEST BODY» має сервісний характер з потоковою організацією та елементами індивідуалізації, що дозволяє поєднувати стандартизацію послуг з персоналізованим підходом до кожного клієнта. Процес характеризується дискретністю, клієнтоорієнтованістю, вищою спеціалізацією та багатозмінним режимом роботи. Низький рівень

автоматизації та середня технологічність вказують на потенціал для вдосконалення виробничого процесу через впровадження сучасних технологій та інноваційних методик тренувань.

Таблиця 2.5

Ключові показники ефективності [ на основі додатку Г, Д,Е,Ж]

Показник	2020 рік	2021 рік	Зміна, %
Рентабельність продажів, %	10,80%	24,10%	13,30%
Рентабельність активів, %	17,40%	77,80%	60,40%
Рентабельність персоналу, %	29,90%	53,40%	23,50%
Коефіцієнт завантаженості залів	65%	45%	-20%
Середня тривалість відвідування, год	1,5	1,2	-20%

Підприємство використовує комбіновану систему управління, що призводить до адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів. Адміністративні методи реалізуються через чітку організаційну структуру з вертикальною підпорядкованістю (директор - адміністратори — тренери/ обслуговуючий персонал), систему посадових інструкцій та розпорядження керівництва. Вони забезпечують дисципліну і відповідальність персоналу за якість обслуговування клієнтів. Економічні методи втілюються через систему матеріального стимулювання працівників, що включає фіксовану оплату та змінну частину, залежну від кількості проведених тренувань та залучених клієнтів.

Ефективність діяльності підприємства у сфері послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу, професійних компетенцій працівників та раціональності структури персоналу. ТОВ «BEST BODY», що функціонує в сегменті фітнес-послуг, має специфічні вимоги до кваліфікації та відповідності персоналу, зумовлені особливостями галузі та бізнес-моделі (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

## Склад та структура персоналу ТОВ «BEST BODY» за 2020-2021 роки

Категорія персоналу	2020 рік (Кількість, осіб)	2020 рік (Питома вага, %)	2021 рік (Кількість, осіб)	2021 рік (Питома вага, %)	Відхилення (осіб)	Відхилення (%)
1. Управлінський персонал	4	40,00%	4	40,00%	0	0,00%
1.1. Директор	1	10,00%	1	10,00%	0	0,00%
1.2. Фінансовий менеджер	1	10,00%	1	10,00%	0	0,00%
1.3. Старший адміністратор	1	10,00%	1	10,00%	0	0,00%
1.4. Головний тренер	1	10,00%	1	10,00%	0	0,00%
2. Основний персонал	5	50,00%	5	50,00%	0	0,00%
2.1. Тренери з фітнесу	3	30,00%	3	30,00%	0	0,00%
2.2. Інструктори з групових програм	2	20,00%	2	20,00%	0	0,00%
3. Допоміжний персонал	1	10,00%	1	10,00%	0	0,00%
3.1. Адміністратор-касир	1	10,00%	1	10,00%	0	0,00%
Всього	10	100,00%	10	100,00%	0	0,00%

\*Розроблено автором

Особливу увагу приділено соціально-психологічним методам управління, зокрема формуванню корпоративної культури, орієнтованої на клієнта, командному взаємодії та постійному професійному розвитку тренерського складу. Керівництво практикує регулярні збори персоналу, де обговорюються поточні результати, проблеми та шляхи вдосконалення сервісу. Для аналізу ефективності управління використовують як кілька показників (завантаженість клубу, фінансові результати), так і якісні (зворотний зв'язок від клієнтів, рівень їх утримання).

Планування діяльності ТОВ «BEST BODY» обґрунтовується на принципах комплексності, безперервності, гнучкості та економічності. Підприємство використовує оперативне (щоденне, щотижневе), тактичне

(квартальне, сезонне) та стратегічне (річне) планування. Оперативне планування фокусується на складанні розкладу занять, розподілі навантаження тренерів та плануванні завантаження залів. Тактичне планування охоплює розробку сезонних пропозицій, маркетингових акцій та цінової політики з урахуванням ринкової кон'юнктури. Стратегічне планування визначення напрямків розвитку компанії, інвестиційну політику та фінансові цілі на рік. В процесі планування використовують нормативний метод (встановлення нормативів завантаженості залів, тривалості занять), балансовий метод (узгодження ресурсів з потребами), економіко-математичні методи для прогнозування попиту та бюджетування. Аналіз фінансової звітності показує, що планування має переважно короткостроковий характер з фокусом на оптимізації поточних операційних процесів, тоді як довгострокове планування розвитку бізнесу потребує вдосконалення, особливо в умовах мінливого зовнішнього середовища.

На підприємстві впроваджено комбіновану систему оплати праці, диференційовану за категоріями персоналу та функціональними обов'язками. Для управлінського персоналу (директора, фінансового менеджера, старшого Важливою адміністратора, головного тренера) використовується посадово-окладна система з фіксованою частиною (65-70% загальної винагороди) та змінною складовою (30-35%), що формується на основі досягнення ключових показників ефективності підприємства (рентабельність, утримання клієнтів, зростання доходу). Для тренерського складу використовується змішана форма оплати праці: мінімальна ставка за відпрацьовані години (зазвичай 25-30% загального доходу) доповнюється відрядно-преміальною системою, де основна частина винагороди (70-75%) залежить від проведених персональних тренувань та групових занять, рівня задоволеності клієнтів (вимір використовується через систему зворотного зв'язку) та поза межами залучення нових або утримання існуючих клієнтів. Для адміністративного персоналу використовується почасово-преміальна система з базовою ставкою (80% доходу) та бонусною частиною за продаж додаткових послуг та абонементів

(20%). Виплата заробітної плати нараховується двічі на місяць: аванси до 15 чисел та основна частина до 30 чисел поточного місяця.

## **2.2 Конкурентне середовище підприємства та визначення стратегічних груп конкурентів**

В умовах сьогодення, де ринок сповнений конкуренцією, успішна робота підприємства вимагає ретельного вивчення зовнішнього конкурентного оточення. Аналіз конкурентного середовища допомагає визначити основні виклики та потенційні можливості, а також створити обґрунтовану стратегію для закріплення позиції на ринку.

Конкурентна стратегія підприємства обґрунтовується на комбінованій диференціації та фокусуванні. Аналіз економічних показників демонструє, що ТОВ «BEST BODY» пропонує клієнтам унікальні поточні програми та додаткові послуги, які вирізняють заклад з-поміж конкурентів. Концентрація маркетингових зусиль на Голосіївському районі столиці дозволяє ефективно використовувати локальні переваги. Раціональне управління витратами забезпечує формування конкурентоспроможних цін при збереженні якісних характеристик послуг, при цьому собівартість становить 76% від загального доходу.

Конкурентне середовищі галузі фітнесу позначене значним роздрібненням, підвищенням клієнтських очікувань щодо сервісу, а також шаленою боротьбою за клієнта між усталеними фітнес-закладами та різноманітними альтернативами фізичної активності (тренування в онлайн-режимі, фітнес-програми на смартфонах, функціональні зали та інше).

Розроблена Майклом Портером в Гарвардській школі в 1979 році модель для оцінювання конкурентних переваг має назву "П'ять сил Портера". Згідно з цією методикою виділяють п'ять сил, які визначають ступінь конкуренції та конкурентні переваги підприємства, кажучи інакше, привабливість ведення бізнесу в конкретній галузі. [53]

Консультанти зі стратегічного планування часом звертаються до структури аналізу "п'яти сил Портера" для якісної оцінки стратегічного положення підприємства в галузі. Втім, для більшості з них цей метод виступає лише першим пунктом у списку інструментів та методик, які вони можуть застосовувати. Як і будь-які узагальнюючі підходи, аналіз, що ігнорує винятки та деталі, сприймається як спрощений. [39]

Згідно з моделлю 5 сил Портера, основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність «Best Body» показані в таблиці 2.7:

Таблиця 2.7

Фактори впливу на конкурентоспроможність «BEST BODY» [39,53]

Фактор	Опис
Загроза нових учасників	Вхідні бар'єри на ринок є відносно низькими, особливо для невеликих студій або фітнес-клубів у житлових масивах.
Загроза товарів-замінників	Активний розвиток онлайн-платформ (наприклад Freeletics, YouTube-канали з фітнесом) створює альтернативу традиційним фітнес клубам.
Ринкова сила постачальників	У сегменті фітнес-послуг сила є помірною, але залежність від кваліфікованого персоналу (особливо тренерів) залишається суттєвою.
Ринкова сила покупців	Споживачі мають високий рівень інформованості, активну позицію щодо ціноутворення, гнучкості абонементів та якості сервісу
Інтенсивність конкуренції	Ринок насичений гравцями різного масштабу, що посилює боротьбу за лояльність клієнтів, особливо в середньоціновому сегменті

З метою глибшого розуміння позиції «Best Body» доцільно провести кластерний аналіз конкурентів, формуючи стратегічні групи. Стратегічна група — це об'єднання компаній, що використовують схожу бізнес-модель, орієнтуються на ідентичні цільові ринкові сегменти та мають аналогічні ресурси.

На ринку послуг з фітнесу умовно можна виокремити такі стратегічні групи (табл. 2.8):

Таблиця 2.8

## Стратегічні групи на ринку фітнес-послуг [1,47,48,49,50,51,52,55,59]

Група	Характеристика	Стратегія
Масові бюджетні мережі (Sport Life, Fitness24, Zeus Gym)	Значна кількість локацій, базові послуги, середня якість сервісу, низькі ціни	Охоплення широкої аудиторії за рахунок обсягів та акцій
Бутикові студії (Smartass, HiitWorks (VIP), EOS Premium)	Високий ціновий сегмент, авторські програми, преміальний дизайн, digital-сервіси	Персоналізований підхід, досвід як основа цінностей
Нішеві студії (FitCurves, Yoga Space, Pilates Room)	Обмежене позиціонування (наприклад напрямок тільки на жіночі групові заняття, або виключно йога), середній або низький ціновий рівень, обмежений асортимент послуг.	Експертність тільки в одному форматі, вузьке охоплення.
Гібридні інноваційні клуби (Best Body, Urban Gym, Fit Factory)	Середній ціновий рівень, поєднання бутиковості з доступністю, онлайн-сервіси, інтерфейс для клієнта, гнучкість у форматах	Персоналізовані тренування, технологічна підтримка, формування спільноти

На рисунку 2.2. зображена схема стратегічних груп конкурентів підприємства «Best Body». Де вісь X: Масштаб і формат (бутикові студії ←→ національні мережі), а вісь Y: Ціновий рівень та рівень сервісу (бюджетні клуби ←→ преміальні клуби)

Best Body позиціонується як гібридна студія середнього масштабу з вище-середнього рівнем сервісу. Sport Life та Fitness24 розміщені в нижньому правому куті — великі мережі з бюджетним підходом. Smartass, HiitWorks (VIP) та EOS Premium — преміум-бутикові клуби. Інші гравці згруповані за нішевими або змішаними характеристиками.

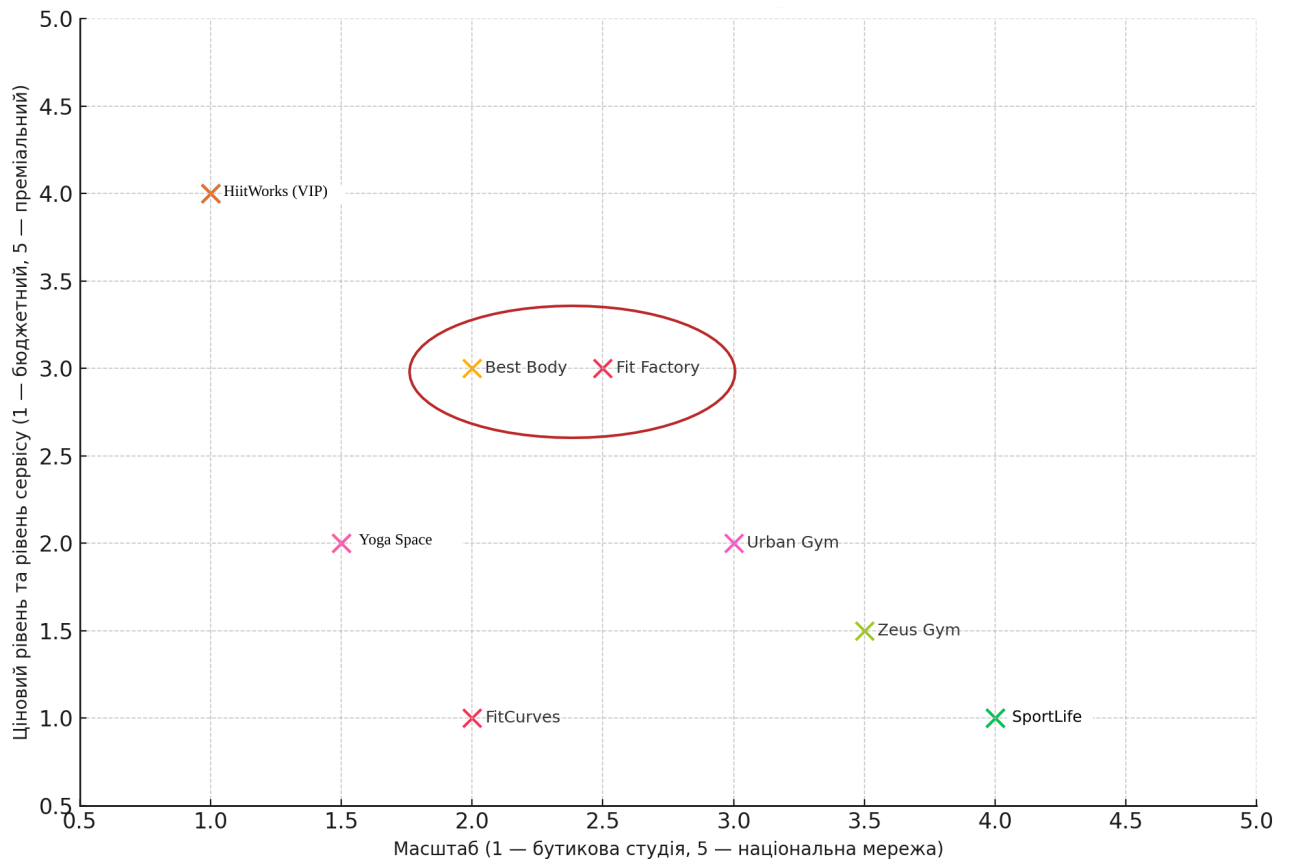


Рис. 2.2. Схема стратегічних груп конкурентів підприємства «Best Body»

\*Розроблено автором

Головними перевагами «БЕСТ БОДІ» є якість сервісу, індивідуальний підхід, а не стандартизація. У цьому ж блоці – частково Fit Factory, що орієнтується на жіночу аудиторію. Конкуренція в даному випадку трохи менша, ніж у масовому сегменті, проте клієнти більш вимогливі, і стратегія повинна бути адаптивною, з акцентом на нововведення, обслуговування, компетентність персоналу. Тоді як масові мережі, як Sport Life, націлені на охоплення та мають сильні позиції за рахунок ресурсів, «Best Body» має шанс перемагати завдяки емпатії до клієнта, глибині послуг і лояльності.

### 2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства на основі бенчмаркінгу

На сьогоднішній день, ведення бізнесу щороку з'являється дедалі більше нових підприємств, основною метою яких є задоволення потреб визначених сегментів споживачів. Проте значна частина з них припиняє свою діяльність, не витримавши високого рівня конкуренції. У зв'язку з цим, для збереження позицій на ринку надзвичайно важливо забезпечити конкурентоздатність підприємства, а також мати чітко сформульовані стратегічні цілі розвитку. У контексті соціально-економічного поступу України пріоритетним завданням виступає підвищення рівня конкурентоспроможності, що може бути досягнуто через розширення внутрішнього ринку, розвиток окремих виробничих секторів і активізацію діяльності в ключових галузях економіки.

Для оцінювання конкурентоспроможності компаній-суперників було обрано 6 критеріїв (табл. 2.9):

Таблиця 2.9

Критерії для оцінення конкурентоспроможності «BEST BODY» [62]

№	Критерій	Опис
1	Якість сервісу	Робота персоналу, комунікація
2	Асортимент послуг	Кількість напрямів, тренажери, групові заняття, додаткові послуги
3	Цінова політика	Вартість абонементу, знижки, акції
4	Локація і доступність	Розташування, доступне паркування, графік
5	Сучасність/цифровізація	Додаток, онлайн-запис, персоналізація через tech
6	Атмосфера	Інтер'єр, чистота, музика, комфорт

Для практичного втілення конкурентних переваг було здійснено оцінювання конкурентоспроможності використовуючи метод балів за десятибальною шкалою (див. Табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Оцінювання конкурентоспроможності за десятибальною шкалою

Критерій	Best Body	Конкуренти		
		Sport Life	FitCurves	Urban Gym
Якість сервісу	8	6	5	7
Асортимент послуг	7	9	4	6
Цінова політика	7	6	9	7
Локація і доступність	8	9	6	7
Сучасність/цифрові рішення	8	7	4	6
Атмосфера	9	6	5	8

\*Розроблено автором

Візуалізація багатокутника конкурентоспроможності зображена на рисунку 2.3.

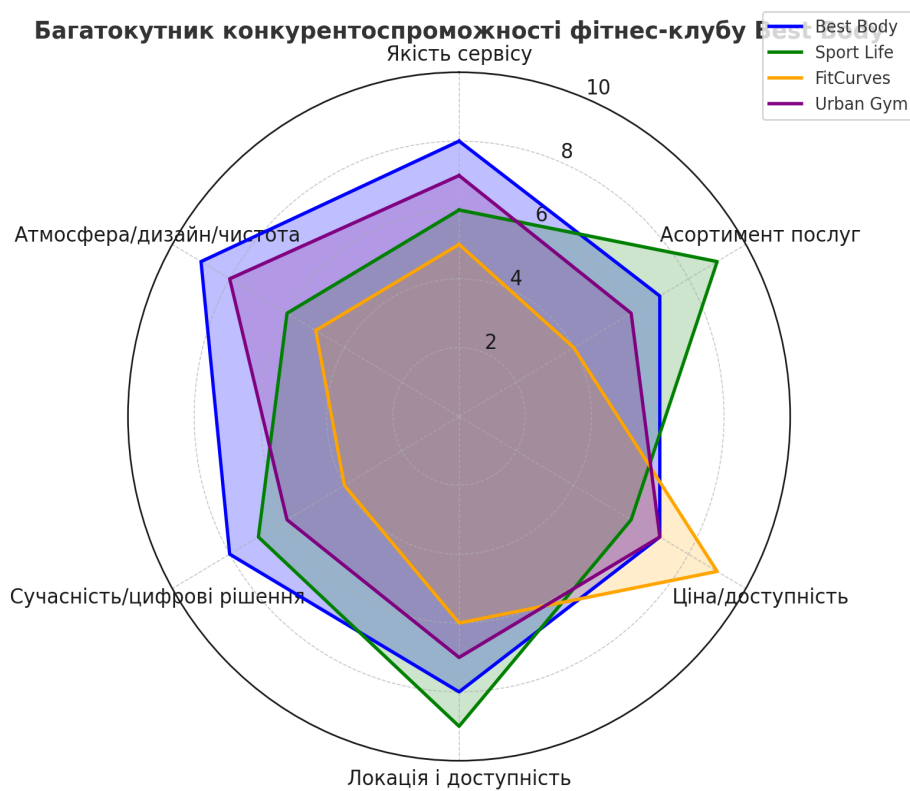


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності «BEST BODY»

\*Розроблено автором

«БЕСТ БОДІ» найбільш збалансований профіль: має найвищі оцінки у критеріях "Атмосфера/дизайн", "Сучасність/технології" та "Якість сервісу". Якість сервісу та індивідуалізації підходу є основною конкурентною перевагою підприємства.

Sport Life фокусується на масовості та широті послуг, має найвищий бал за асортиментом та доступністю локацій, але поступається у якості сервісу та індивідуалізації підходу.

FitCurves має найнижчу вартість абонементу, але слабкий функціонал та відсутність цифрових рішень знижують загальну конкурентоспроможність.

Urban Gym має стабільний середній рівень. Присутні стабільні показники по всіх позиціях, проте підприємство не має вираженої конкурентної переваги.

З метою визначення найбільш ефективної моделі, яка враховує специфіку українського контексту прийняття управлінських рішень на різних часових горизонтах, рекомендовано застосувати метод TOPSIS. [70]

Дослідники презентували метод TOPSIS, спираючись на концепцію, що оптимальна стратегія повинна мати найменшу віддаленість від ідеального рішення. Вони висунули припущення, що у випадку, коли кожен атрибут демонструє монотонне збільшення або зменшення, визначити ідеальне рішення доволі легко.[71]

Під час оцінювання конкурентоспроможності підприємства, метод TOPSIS вважається одним із важливих інструментів, оскільки дозволяє проводити всебічний аналіз широкого спектра, нерідко різнопланових, показників, надаючи кожному з них вагу відповідно до стратегічних орієнтирів компанії. Це забезпечує об'єктивність і прозорість процесу оцінювання, дозволяючи підприємству не лише чітко окреслити власне положення між умовно найкращим і найгіршим сценаріями, а й ефективно порівнювати власні результати з показниками лідерів ринку. Таким чином, фірма отримує змогу визначити свої сильні сторони, а також сфери, які потребують стратегічних змін для досягнення бажаного рівня

конкурентоспроможності[9].

Першим кроком методу TOPSIS є визначення критеріїв та альтернатив (ТОВ «БЕСТ БОДІ», «Sport Life», «FitCurves» та «Urban Gym»). Критеріями оцінки є:

- C1: Ціна/Вартість абонентської плати (Cost - Зменшення значення є кращим),
- C2: Розташування/Зручність доїзду (Benefit - Збільшення значення є кращим),
- C3: Різноманітність обладнання (Benefit),
- C4: Різноманітність групових занять (Benefit),
- C5: Комфорт/Чистота (Benefit),
- C6: Наявність додаткових послуг (басейн, сауна, масаж тощо) (Benefit),
- C7: Кваліфікація тренерів (Benefit),
- C8: Години роботи (Benefit).

Другий крок - присвоєння ваг критеріям ( $W_j$ ), ваги відображають важливість кожного критерію для особи, яка приймає рішення. сума ваг повинна дорівнювати 1:

- W1 (Ціна): 0.20
- W2 (Розташування): 0.15
- W3 (Різноманітність обладнання): 0.15
- W4 (Різноманітність групових занять): 0.10
- W5 (Комфорт/Чистота): 0.10
- W6 (Додаткові послуги): 0.10
- W7 (Кваліфікація тренерів): 0.10
- W8 (Години роботи): 0.10

Третім кроком є створення матриці рішень ( $X$ ), оцінка кожного підприємства за кожним критерієм (за шкалою від 1 до 5, де 5 - найкраще, 1 - найгірше, крім критерію "Ціна", де 1 - найнижча ціна). Оцінювання проводилось за такими характеристиками: досліджуване підприємство «БЕСТ БОДІ» зазвичай орієнтоване на силові тренування, має менше групових занять або додаткових послуг. «Sport Life» велика мережа з широким спектром послуг (басейни, SPA, багато групових програм), але може бути дорожчою.

«FitCurves» є спеціалізованим жіночим клубом, який фокусується на швидких кругових тренуваннях, має менше обладнання та додаткових послуг, ніж у великих мережах, ціна може бути гнучкою. «Urban Gym» є меншим, локальним клубом, з акцентом на базові тренування.

Нормалізуємо матрицю рішень (R). Для нормування використовується наступна формула:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m x_{kj}^2}} \quad (2.1)$$

Де  $x_{ij}$  - значення альтернативи  $i$  за критерієм  $j$ .  $m$  - кількість альтернатив.

Розрахунки для нормалізації C1 (ціна):

$$\sqrt{3^2 + 2^2 + 4^2 + 3^2} = \sqrt{9 + 4 + 16 + 9} = \sqrt{38} \approx 6.16$$

$$r_{11} = \frac{3}{6.16} \approx 0.487$$

$$r_{21} = \frac{2}{6.16} \approx 0.325$$

$$r_{31} = \frac{4}{6.16} \approx 0.650$$

$$r_{41} = \frac{3}{6.16} \approx 0.487$$

Провели розрахунки для кожного критерію, у висновку отримали нормалізовану матрицю (R), що наведена нижче (табл 2.11).

Таблиця 2.11

#### Нормалізована матриця рішень

Критерій	«БЕСТ БОДІ»	«Sport Life»	«FitCurves»	«Urban Gym»
C1: Ціна (Cost)	0.487	0.325	0.650	0.487
C2: Розташування (Benefit)	0.493	0.616	0.369	0.493
C3: Обладнання (Benefit)	0.512	0.640	0.256	0.512
C4: Групові заняття (Benefit)	0.391	0.651	0.521	0.391
C5: Комфорт/Чистота (Benefit)	0.529	0.529	0.397	0.529
C6: Дод. послуги (Benefit)	0.343	0.858	0.171	0.343
C7: Тренери (Benefit)	0.457	0.609	0.457	0.457
C8: Години роботи (Benefit)	0.468	0.585	0.468	0.468

\*Розроблено автором

Наступним кроком є побудова зваженої нормалізованої матриці (V) за формулою:

$$v_{ij} = r_{ij} \times w_j \quad (2.2)$$

Де кожен елемент нормалізованої матриці  $r_{ij}$  множиться на відповідну вагу критерію  $w_j$  (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

## Зважена нормалізована матриця

Критерій	Вага (Wj)	«БЕСТ БОДІ»	«Sport Life»	«FitCurves»	«Urban Gym»
C1: Ціна	0.20	0.0974	0.0650	0.1300	0.0974
C2: Розташування	0.15	0.07395	0.0924	0.05535	0.07395
C3: Обладнання	0.15	0.0768	0.0960	0.0384	0.0768
C4: Групові заняття	0.10	0.0391	0.0651	0.0521	0.0391
C5: Комфорт/Чистота	0.10	0.0529	0.0529	0.0397	0.0529
C6: Дод. послуги	0.10	0.0343	0.0858	0.0171	0.0343
C7: Тренери	0.10	0.0457	0.0609	0.0457	0.0457
C8: Години роботи	0.10	0.0468	0.0585	0.0468	0.0468

\*Розроблено автором

Далі йде визначення ідеального (А) та анти-ідеального (А-) розв'язків (табл. 2.13):

Ідеальний розв'язок (А): Найкраще значення для кожного критерію.

- Для "Benefit" критеріїв - максимальне значення в стовпці.
- Для "Cost" критеріїв - мінімальне значення в стовпці.

Анти-ідеальний розв'язок (А-): Найгірше значення для кожного критерію.

- Для "Benefit" критеріїв - мінімальне значення в стовпці.
- Для "Cost" критеріїв - максимальне значення в стовпці.

Таблиця 2.13

## Таблиця ідеального (А) та анти-ідеального (А-) розв'язків

Критерій	Тип	А (Ідеальний)	А- (Анти-ідеальний)
C1: Ціна	Cost	0.0650	0.1300
C2: Розташування	Benefit	0.0924	0.05535
C3: Обладнання	Benefit	0.0960	0.0384
C4: Групові заняття	Benefit	0.0651	0.0391
C5: Комфорт/Чистота	Benefit	0.0529	0.0397
C6: Дод. послуги	Benefit	0.0858	0.0171
C7: Тренери	Benefit	0.0609	0.0457
C8: Години роботи	Benefit	0.0585	0.0468

\*Розроблено автором

Розрахуємо відстані до ідеального ( $D_i^*$ ) та анти-ідеального ( $D_i^-$ ) розв'язків за формулою Евклідової відстані:

$$D_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - A_j^*)^2} \quad (2.3)$$

$$D_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - A_j^-)^2} \quad (2.4)$$

Проводимо розрахунки для кожного підприємства за прикладом «БЕСТ БОДІ»:

$$D_{BestBody}^* = \sqrt{(0.0974 - 0.0650)^2 + (0.07395 - 0.0924)^2 + \dots + (0.0468 - 0.0585)^2} = \sqrt{0.00545} \approx 0.0738$$

$$D_{BestBody}^- = \sqrt{(0.0974 - 0.1300)^2 + (0.07395 - 0.05535)^2 + \dots + (0.0468 - 0.0468)^2} = \sqrt{0.00335} \approx 0.0579$$

Отримуємо такі результати по інших підприємствах:

$$D_{SportLife}^* \approx 0$$

$$D_{SportLife}^- \approx 0.1219$$

$$D_{FitCurves}^* \approx 0.1197$$

$$D_{FitCurves}^- \approx 0.0130$$

$$D_{UrbanGym}^* \approx 0.0738$$

$$D_{UrbanGym}^- \approx 0.0579$$

Розрахуємо коефіцієнт близькості (Closeness Coefficient — CC) за формулою:

$$CC_i = \frac{D_i^-}{D_i^* + D_i^-} \quad (2.5)$$

$$CC_{BestBody} = \frac{0.0579}{0.0738 + 0.0579} = \frac{0.0579}{0.1317} \approx 0.440$$

$$CC_{SportLife} = \frac{0.1219}{0 + 0.1219} \approx 1$$

$$CC_{FitCurves} = \frac{0.0130}{0.01197 + 0.0130} \approx 0.098$$

$$CC_{UrbanGym} = \frac{0.0579}{0.0738 + 0.0579} = \frac{0.0579}{0.1317} \approx 0.440$$

Ранжуємо альтернативи, чим вище значення  $CC_i$ , тим ближче альтернатива до ідеального розв'язку і тим краще вона.

1. «Sport Life»:  $CC=1$
2. «Best Body»:  $CC=0.440$
3. «Urban Gym»:  $CC=0.440$
4. «FitCurves»:  $CC=0.098$

Цей висновок підкреслює наявність у підприємства "БЕСТ БОДІ" певних конкурентних козирів, що сприяють стабільному становищу на ринку. Водночас він демонструє суттєвий потенціал для подальшого розвитку та покращення конкурентоспроможності. Огляд обчислень TOPSIS дає змогу визначити конкретні області, де "БЕСТ БОДІ" може підвищити свою ефективність. Головна відмінність від лідера "Sport Life" криється у вищій ціні, обмеженій пропозиції додаткових сервісів та меншій різноманітності групових занять. Тоді як, сильні сторони "БЕСТ БОДІ" полягають в комфорті, доглянутості та особливостях обладнання. Для покращення конкурентоспроможності ТОВ "БЕСТ БОДІ" має сконцентруватися на стратегіях, що скорочують дистанцію до ідеального рішення (оглядаючись на найкращі показники "Sport Life") та збільшують відстань від анти-ідеального. Це вимагає перегляду інвестицій у основні елементи, що визначають лідерство на ринку фітнес-послуг.

Широко застосованою моделлю для розробки стратегії є матриця "товар - ринок". Її автором став американський вчений Ігор Ансофф, ім'я якого зараз відоме скоріше завдяки сучасному варіанту перекладу, як Ансофф.. Модель дає змогу окреслити можливі стратегічні шляхи розвитку ТОВ «БЕСТ БОДІ», зосереджуючись на двох важливих складових: ринку та продукті [13, 37, 45] (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

## Матриця Ансоффа для ТОВ «БЕСТ БОДІ»

Ринковий стан / Продуктова пропозиція	Існуючі продукти (послуги)	Нові продукти (послуги)
Існуючі ринки (поточна аудиторія)	1. Стратегія проникнення на ринок: Підвищення конкурентоспроможності за рахунок зміцнення бренду, акцій, гнучких тарифів. Оптимізація сервісу, покращення утримання клієнтів, CRM-система. Онлайн-бронювання, push-сповіщення, реферальні програми.	2. Стратегія розвитку продукту: Введення нових фітнес-напрямів (наприклад, йога на відкритому повітрі, онлайн-тренування, медитаційні курси). Продаж спортивного харчування, розробка мобільного застосунку. Впровадження персоналізованих програм харчування або оздоровлення.
Нові ринки (нові сегменти або географія)	3. Стратегія розвитку ринку: Вихід у нові райони міста / відкриття нових філіалів. Розробка окремих програм для студентів, військових, корпоративних клієнтів. Залучення іноземної аудиторії через англійськомовне обслуговування.	4. Диверсифікація: Відкриття фітнес-простору з елементами SPA / wellness-центру. Створення партнерських бізнес-напрямів (наприклад, кафе здорового харчування, магазин еко-косметики). Організація спортивних таборів, івентів, змагань.

\*Розроблено автором

У контексті стратегії проникнення на ринок, ТОВ «БЕСТ БОДІ» демонструє значні успіхи. Це обумовлено наявною клієнтською базою, позитивним іміджем у місцевому масштабі та ефективним використанням сучасних маркетингових інструментів, як-от інтернет-маркетинг, реферальні програми та механізми утримання клієнтів. Відтак, підприємство має можливість укріпити свої позиції на поточному ринку, посилюючи лояльність клієнтів, вдосконалюючи цінову політику та покращуючи якість надання послуг. Разом з тим, варто брати до уваги високу конкуренцію з боку таких гравців, як «Sport Life», «Urban Gym» та «FitCurves», що потребує постійного аналізу ринкових тенденцій та гнучкої адаптації бізнес-процесів.

Стосовно стратегії розвитку продукту, потенціал компанії оцінюється як середній або високий. Збільшення спектру послуг шляхом впровадження нових фітнес-напрямків, оздоровчих програм, онлайн-тренувань або

персоналізованих сервісів з харчування може стати суттєвим фактором диференціації. Такі зміни дозволяють відійти від прямої цінової конкуренції та зосередитись на створенні додаткової цінності для клієнта. Проте реалізація цієї стратегії вимагає вкладень у розробку нових продуктів, підготовку персоналу та технологічне забезпечення.

В рамках стратегії розвитку ринку, рівень конкурентоспроможності оцінюється як помірний. Потенціал зростання міститься у виході на нові географічні або соціально-демографічні сегменти, зокрема відкриття нових філій, адаптація послуг під потреби корпоративних клієнтів, людей літнього віку або студентів. Проте така стратегія вимагає значних витрат ресурсів та часу, а також попереднього вивчення специфіки нових цільових аудиторій.

Найбільш комплексною, але стратегічно важливою є стратегія диверсифікації. Вона передбачає розширення діяльності компанії за межі основного фітнес-напряму. Наприклад, відкриття wellness-зон, партнерство з закладами здорового харчування, запуск мобільного додатку або розвиток e-commerce-напряму (продаж спортивного харчування, інвентарю тощо). У короткостроковій перспективі ця стратегія не гарантує швидкого зростання конкурентоспроможності, але в довгостроковому плані вона здатна забезпечити підприємству стійку конкурентну перевагу та збалансований портфель послуг.

## РОЗДІЛ 3 НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

### 3.1. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі бенчмаркінгу

Визначення ключових гравців ринку лідерів знаходиться в основі ефективної стратегії бізнесу, що забезпечує систему та формує повноцінний аналіз конкурентного середовища. Для об'єктивної ідентифікації лідерів необхідний комплексний підхід, що забезпечує якісні та якісні методи оцінки. Першим кроком є сегментація ринку за географічними, продуктовими та клієнтськими ознаками, що дозволяє виокремити релевантне конкурентне поле та уникнути порівняння компаній, які працюють у різних ринкових сегментах[57, 65]. Основними критеріями лідерства традиційно виступають (табл 3.1):

Таблиця 3.1

Основні критерії лідерства

Критерій	Опис
Ринкова частка та її динаміка протягом останніх 3-5 років	Відображають конкурентну позицію та тенденції розвитку
Фінансові показники (Рентабельність продажів, EBITDA, ROI, ROA)	Демонструють ефективність бізнес-моделі
Показники зростання (CAGR доходу та прибутку)	Характеризують динамічність розвитку
Операційна ефективність (продуктивність праці, оборотність активів, ефективність використання ресурсів)	Відображають продуктивність праці, оборотність активів, ефективність використання ресурсів
Інноваційна активність	Відображають частку нових продуктів у загальному обсязі продажів, інвестиції в R&D
Клієнтського сервісу	Демонструє індекс якості задоволеності клієнтів, NPS, рівень утримання клієнтів
Вартість бренду та репутаційні показники	Вартість бренду відображає додаткову вартість, яку споживачі, клієнти, партнери та інші зацікавлені особи пов'язують з певним брендом, порівнюючи з небренданим або менш відомим аналогом. Репутаційні показники демонструють загальне сприйняття компанії та її бренду різними зацікавленими сторонами.

\*Розроблено автором

Для отримання об'єктивної оцінки доцільно використовувати мультиатрибутивні моделі з важливими коефіцієнтами критеріїв, що дозволяють налаштувати інтегральний рейтинг компаній та обґрунтовано виділити ринкових лідерів, які будуть використовуватися бенчмарком для розробки стратегії підвищення ефективності власного бізнесу[61].

Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) є інструментальною основою сучасного стратегічного управління, що дозволяє трансформувати абстрактне бачення успіху в систему вимірювальних метрик. Лідери ринку реалізуються від звичайних компаній саме здатністю визначати, відстежувати та оптимізувати деякі параметри бізнесу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Ідентифікація основних KPI лідерів галузі – це комплексний процес, який вимагає глибокого розуміння специфіки бізнесу, ринкових тенденцій та кращих практичних дій. Ефективна система KPI повинна відповідати принципам SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) та забезпечувати збалансованість представлення різних аспектів діяльності компанії: фінансових результатів, клієнтського досвіду, операційної досконалості, інноваційного потенціалу та корпоративної соціальної відповідальності. На основі аналізу публічної інформації, галузевих звітів та експертних оцінок нижче представлено систематизацію ключових показників ефективності, які успішно розвиваються для досягнення конкурентних переваг та сталого розвитку.

Виявлення розривів ефективності та встановлення цільових орієнтирів для вдосконалення є критичним етапом трансформації бізнесу, що забезпечує перехід від діагностики до формування конкретного плану дій. Проведений GAP-аналіз демонструє наявність суттєвих розривів між поточними показниками підприємства та бенчмарками лідерів ринку, причому ці розриви мають диференційований характер за більш функціональними напрямками. В окремих фінансових сферах найбільше відхилено в показниках EBITDA маржі (-40,8% до -57,7% від рівня лідерів) та рентабельності продажів (-43% до -

66%), що потребує комплексного перегляду структури собівартості та політики ціноутворення. Встановлення цільових орієнтирів у цій сфері доцільно використовувати за поетапним принципом: для короткострокової перспективи (1 рік) – досягнення рівня EBITDA маржі 20% та рентабельності продажів 12%, для середньострокової (3 роки) – 25% та 17% відповідно. У клієнтському вимірі критично розриваються коефіцієнти утримання клієнтів (-20% від рівня лідерів) та індекс споживчої лояльності (-36%), що вимагає фундаментального переосмислення підходів до клієнтського сервісу та персоналізації. Цільові орієнтири на найближчий рік мають досягнення коефіцієнта утримання 75% та NPS не нижче 40, а в трирічній перспективі – 82% та 48 відповідно. Сфера внутрішніх бізнес-процесів характеризується найбільшими розривами в операційній ефективності (+30% витрат на обслуговування з лідерами) та якості продукції (коефіцієнт бракованої продукції вищий на 180%), що потребує впровадження методології lean management та комплексної системи управління якістю.

Оптимальними цільовими орієнтирами на першому етапі трансформації є зниження рівня витрат до виручки до 70% та зниження рівня браку до 1,8%, з подальшим досягненням показників 65% та 1,2% відповідно. Особливо значущі розривені у сфері інновацій та розвитку, відмова від частки нових продуктів у виручці становить -64%, а за інвестиціями в R&D – -70%, що загрожує довгостроковою конкурентоспроможністю підприємства. Крім того, ключові цільові орієнтири мають стати поступове нарощування інвестицій у R&D до 3% від виручки протягом першого року та 4,5% через три роки, а також збільшення частки нових продуктів до 15% у короткостроковій перспективі та 22% – у середньостроковій. У сфері маркетингу та продажів найбільші розриви стосуються накопичення LTV/CAC (-40%) та вартості залучення клієнтів (+40% від середньоголузевої), що вимагає оптимізації маркетингової суміші та підвищення ефективності воронки продажів. Доцільними цільовими орієнтирами є досягнення LTV/CAC на рівні 2,3 у першому році та 2,8 через три роки, паралельно зі зниженням CAC до +10% від середньоголузевого у

короткостроковій перспективі та -5% – у середньостроковій. Для забезпечення системності трансформації критично важливо інтегрувати визначені цільові орієнтири в корпоративну систему планування, бюджетування та мотивації персоналу, а також встановити їх регулярний моніторинг прогресу досягнення з можливістю оперативного коригування стратегії та тактики вдосконалення.

Основою ефективного стратегічного управління організацією є комплексна система ключових показників результативності, яка охоплює чотири взаємопов'язані перспективи: фінансову, клієнтську, бізнес-процесів та навчання і розвитку. Метод такої системи є всебічною та об'єктивною оцінкою діяльності компанії, що дозволяє керівництву прийняти виважені управлінські рішення.

Фінансова перспектива представляє собою традиційний вимір економічної ефективності підприємства. Ключовими показниками в цій площі є рентабельність власного капіталу, яка розраховується як віднесення чистого прибутку до власного капіталу, помножена на сто відсотків, з цільовим значенням 15-20% залежно від конкретної галузі. Операційний прибуток, що збільшується як різниця між доходами та операційними витратами, щорічно зростає на 5-7%. Важливим показником фінансової стійкості є коефіцієнт ліквідності, який показує поточні активи до поточних зобов'язань і має перебувати в межах 1,5-2,0.

Клієнтська перспектива фокусується на оцінці взаємодії компанії зі своїми клієнтами. Індекс задоволеності клієнтів, який після опитування за десятибальною шкалою досягає 8-9 балів. Утримання клієнтів, яке розраховується як відсоток утриманих клієнтів від загальної їх кількості, повинно становити 80-85%. Частка, що збільшила ринок компаній як обсягу обсягу до загального обсягу ринку продажів, щорічно збільшується на 3-5%.

Перспектива бізнес-процесів спрямована на оптимізацію внутрішніх операцій компанії. Продуктивність праці, яка обчислюється шляхом розподілу доходу на кількість співробітників, повинна щорічно зростати на 7-10%. Час замовлення, розрахований як виконання фактичного часу до планового, має

щорічно скорочуватися на 10-15%. Рівень шлюбу, що збільшився як відсоток шлюбних одиниць із загальної продукції виготовлених, не повинен перевищувати 2-3%.

Перспектива навчання та розвитку концентрується на потенціалі людських ресурсів. Інвестиції в навчання, розраховані як частка витрат на навчання від фонду оплати праці, становлять 3-5%. Рівень плинності кадрів, що залишився як відсоток звільнених від середньої кількості співробітників, не повинен перевищувати 10-15%. Індекс внутрішніх компетенцій, який оцінює рівень професійних навичок працівників, має щорічне підвищення на 10-15%.

Особливістю запропонованої системи є чітко вибудовані причинно-наслідкові зв'язки між показниками. Інвестиції в навчання призводять до підвищення компетенцій, що сприяє оптимізації бізнес-процесів та зростанню продуктивності. Поліпшення бізнес-процесів забезпечує скорочення витрат і зростання прибутковості. Задоволеність клієнтів впливає на їх утримання, що, у свою чергу, сприяє розширенню ринкової частки та покращенню фінансових показників.

Проведене дослідження демонструє, що «БЕСТ БОДІ» мусить відшукати місце на ринку, де фірма зможе якнайкраще оборонятися від тиску конкурентів та спрямовувати їхній вплив на власну користь. На основі таблиці стратегічних ініціатив для досягнення цільових KPI та даних про конкурентів Sport Life, FitCurves, Urban Gym, сформулюємо оцінку запропонованих заходів для підприємства «БЕСТ БОДІ», враховуючи внутрішні можливості клубу, практики лідерів ринку та очікуваний ефект KPI (табл.3.3).

У представленій таблиці проведено систематизацію стратегічних ініціатив, рекомендованих для впровадження ТОВ «БЕСТ БОДІ» з метою підвищення конкурентоспроможності. Структуру розроблено з врахуванням ключових функціональних напрямків діяльності підприємства: фінансових показників, досвіду клієнтів, операційної ефективності, інноваційного розвитку, маркетингової стратегії, а також аспектів сталого розвитку (ESG).

Таблиця 3.2

## Аналіз запропонованих заходів

Напрямок	Поточні позиції «Best Body»	Рівень KPI конкурентів	Пропозиція для «Best Body»	Очікуваний ефект
Фінанси	ARPU $\approx$ 850 грн	Sport Life: 950–1000 грн Urban Gym: 850–900 грн	Впровадження нових тарифів, гнучке ціноутворення	+10–15% до прибутку з 1 клієнта
Клієнтський досвід	Retention $\approx$ 60–65%	FitCurves: 75–80% Sport Life: 70–75%	Автоматизація комунікацій (боти, CRM), програми лояльності	+15–20% утримання
Операційна ефективність	Невелика автоматизація	Sport Life використовує Lean-процеси, автоматизований облік	Автоматизація закупівель, управління запасами	-10–15% витрат на операційну діяльність
Інновації та R&D	Відсутність фітнес-новинок	Urban Gym: мобільний додаток, програма харчування	Виведення власного мобільного додатку	Залучення молоді аудиторії, зростання Retention
Маркетинг	ROI $\sim$ 150%	Sport Life: ROI >200%, активна реклама	Оптимізація стратегії, таргетинг через Instagram/TikTok	ROI >200%, збільшення LTV
Сталий розвиток	ESG-показники не ведуться	FitCurves: партнерство з еко-брендами	Зниження вуглецевого сліду, еко-рефіли	+репутація, молоді клієнти

\*Розроблено автором

Кожна ініціатива деталізована через призму очікуваного результату, потрібних ресурсів, можливих обмежень та термінів реалізації, що дає змогу оцінити її операційну доцільність та потенційний вплив на бізнес-показники. Наприклад, реалізація заходів з автоматизації клієнтських комунікацій (впровадження CRM-систем, чат-ботів, тригерних сповіщень) дасть змогу підвищити рівень задоволеності клієнтів (NPS >50), що напряму пов'язано з рівнем утримання клієнтської бази (Retention Rate >75%).

Особливу увагу приділено зіставленню з KPI лідерів ринку — Sport Life, FitCurves та Urban Gym. Встановлено, що саме завдяки ефективному поєднанню високого рівня автоматизації, гнучкого ціноутворення та активної

маркетингової стратегії згадані компанії досягають кращих показників ARPU (від 900 до 1000 грн/міс), високого рівня Retention (до 80%) та частки ринку.

На основі цієї інформації для Best Body розроблено адаптивний план дій, спрямований на зменшення розриву в показниках за рахунок впровадження оптимізованих бізнес-моделей, цифрових технологій та програм сталого розвитку.

Аналіз стратегічних ініціатив, спираючись на досвід провідних гравців ринку, показує, що «БЕСТ БОДІ» має великий потенціал для покращення позицій у середньому та згодом у преміальному сегментах. Запропоновані стратегічні кроки зачіпають всі основні елементи діяльності компанії та базуються на принципах ефективного стратегічного управління: орієнтація на клієнта, інновації, раціональне використання ресурсів і соціальна відповідальність.

Впровадження автоматизованих CRM-систем, розробка нових тарифних планів, створення мобільного додатку та впровадження системи контролю залишків допоможе створити міцну операційну базу. Це не тільки оптимізує внутрішні процеси, але й суттєво посилить емоційний зв'язок з клієнтами. Відповідно, це призведе до покращення таких ключових показників ефективності (KPI), як ARPU, LTV, коефіцієнт утримання клієнтів (Retention Rate), а також зменшить відтік клієнтів.

До того ж, акцент на ESG-ініціативах (зменшення вуглецевого сліду, партнерство з екологічно орієнтованими брендами, екологічне пакування) відповідає загальним тенденціям сталого розвитку в індустрії послуг. Це сприятиме зміцненню іміджу бренду серед молодшої та свідомої аудиторії.

Зважаючи на ринкову динаміку та зростання конкуренції, реалізація запропонованих стратегій у рекомендовані терміни (від 6 до 18 місяців) дасть змогу Best Body суттєво покращити свої позиції, підвищити лояльність клієнтів та вийти на новий рівень стабільного зростання.

### **3.2. Впровадження механізмів підвищення конкурентоспроможності на основі КРІ лідерів ринку та оцінка ефективності їх реалізації**

Важливою характеристикою ефективної системи КРІ є встановлені чіткі причинно-наслідкові зв'язки між показниками різних рівнів та функціональних напрямків, що забезпечують узгодженість стратегічних та оперативних цілей. Лідери ринку також приділяють особливу увагу інтеграції КРІ в систему матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, що сприяє формуванню результативності культурності та персональної відповідальності.

При впровадженні системи КРІ на основі практичних лідерів галузі важливо адаптувати цільові значення до специфіки конкретного бізнесу, враховуючи його масштаб, стадію життєвого циклу, ринкову позицію та наявні ресурси. Механічне копіювання показників без розуміння їх взаємозв'язку зі стратегічними цілями та бізнес-моделлю може призвести до неефективного розподілу ресурсів та субоптимізації окремих аспектів діяльності за рахунок інших (Додаток К).

Аналіз ключових показників ефективності (КРІ) дозволяє визначити поточний рівень розвитку компанії та сформувані стратегічні напрямки для підвищення її конкурентоспроможності. Враховуючи цільові значення КРІ лідерів галузі, необхідно впровадити комплекс стратегічних ініціатив, спрямованих на покращення фінансових, клієнтських, операційних та інноваційних показників. Дана тенденція потребує розробки конкретних проектів, оцінки ресурсів та визначення можливих обмежень, що впливають на реалізацію стратегічних змін. Нижче, у таблиці 3.3, представлено основні стратегічні ініціативи, які допоможуть компанії досягти поставлених цілей.

Досягнення цільових КРІ вимагає комплексного підходу до стратегічного планування та впровадження змін. Основні ініціативи спрямовані на покращення фінансової стійкості, підвищення рівня клієнтської лояльності, вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів та впровадження інновацій.

Таблиця 3.3

## Стратегічні ініціативи для досягнення цільових KPI

Напрямок	Стратегічні ініціативи	Очікуваний ефект	Ресурси можливі обмеження та	Термін реалізації
Фінансові показники	Оптимізація витрат та підвищення маржинальності	Зростання рентабельності продажів на 5-10%	Додаткове фінансування для аналітики витрат	6-12 місяців
	Впровадження нових моделей ціноутворення	Збільшення прибутку на клієнта (ARPU)	Ризики зміни попиту	6-12 місяців
Клієнтський досвід	Покращення програм лояльності	Підвищення утримання клієнтів до >85%	Витрати маркетинг на	6 місяців
	Автоматизація комунікацій (чат-боти, CRM)	Підвищення рівня NPS до >50	Технічна інтеграція	6-9 місяців
Операційна ефективність	Оптимізація бізнес-процесів та впровадження Lean-методології	Зниження операційних витрат на 10-15%	Перепідготовка персоналу	12 місяців
	Автоматизація процесів управління запасами	Підвищення оборотності запасів до 8+	Вартість технологій	9 місяців
Інновації та розвиток	Розширення інвестицій у R&D	Частка нових продуктів у виручці >25%	Додаткове фінансування	12-18 місяців
	Скорочення часу виведення нового продукту на ринок	Зменшення циклу розробки на 30%	Управління ризиками	12-24 місяці
Маркетинг та продажі	Зниження вартості залучення клієнта (CAC)	Підвищення коефіцієнта LTV/CAC >3	Вплив конкурентів	9-12 місяців
	Оптимізація маркетингової стратегії	ROI маркетингових інвестицій >200%	Інвестиції у цифрові канали	6-9 місяців
Сталий розвиток та ESG	Зниження вуглецевого сліду та енергоефективність	CO2 зниження на 5% річних	Початкові витрати на технології	12-24 місяці
	Підвищення корпоративної соціальної відповідальності	Входження в топ-25% рейтингу ESG	Витрати на КСВ-програми	12 місяців

\*Розроблено автором

Важливим аспектом є оцінка ресурсних потреб та можливих обмежень, що можуть вплинути на реалізацію проектів. Запропонована дорожня карта

допоможе компанії досягти лідерських позицій у галузі, підвищити ефективність діяльності та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Ефективне управління підприємством вимагає чіткого визначення стратегічних цілей та їхнього зв'язку з операційною діяльністю. Для цього використовуються ключові показники ефективності (КРІ), які забезпечують вимірюваність результатів роботи та дають змогу ухвалювати обґрунтовані рішення. Інтеграція КРІ в систему управління підприємством дозволяє підвищити прозорість бізнес-процесів, забезпечити узгодженість цілей на всіх рівнях та покращити мотивацію персоналу.

#### 1. Інтеграція КРІ в систему управління підприємством

Інтеграція КРІ передбачає їх включення до всіх рівнів управління: стратегічного, тактичного та операційного. Основою є створення єдиної системи КРІ, яка узгоджується з довгостроковими цілями підприємства (рис.3.1).

$$E_{KPI} = \frac{\sum_{i=1}^n KPI_i \cdot W_i}{\sum_{i=1}^n W_i} \quad (3.1)$$

Рис. 3.1. Формула розрахунку ефективності інтеграції КРІ:

де – загальний рівень ефективності, – значення окремого показника, – ваговий коефіцієнт.

#### 2. Формування механізму каскадування КРІ від стратегічного до операційного рівня.

Для забезпечення узгодженості між рівнями управління використовується механізм каскадування КРІ. Він передбачає розподіл стратегічних КРІ на більш детальні показники для окремих департаментів та співробітників.

Приклад каскадування:

- стратегічний рівень: «Збільшення рентабельності продажів на 15%»;
- тактичний рівень: «Зменшення операційних витрат на 10%»;

– операційний рівень: «Оптимізація витрат на закупівлю сировини на 5%».

### 3. Інтеграція КРІ в процеси бюджетування та інвестиційного планування

КРІ використовуються для обґрунтування бюджетних рішень та оцінки ефективності інвестицій. Наприклад, для аналізу доцільності капіталовкладень застосовується формула:

$$ROI = \frac{Net_{profit}}{Investment} * 100\% \quad (3.2)$$

Це дозволяє підприємству спрямовувати ресурси на найбільш рентабельні напрями.

### 4. Формування інформаційно-аналітичної системи моніторингу та звітності по КРІ

Створення інформаційно-аналітичної системи передбачає використання сучасних ВІ-рішень для автоматизованого збору, аналізу та візуалізації даних КРІ. Регламент проведення групових та індивідуальних занять. Використання дашбордів та інтерактивних звітів дозволяє швидко приймати управлінські рішення та коригувати стратегію в реальному часі.

Інтеграція КРІ в систему управління підприємством є важливим етапом у підвищенні ефективності бізнесу. Чітке каскадування КРІ, їх впровадження в систему мотивації персоналу, бюджетування та інвестиційне планування забезпечують прозорість та узгодженість бізнес-процесів. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє здійснювати оперативний моніторинг і підвищувати якість управлінських рішень. Завдяки комплексному підходу до впровадження КРІ підприємство може не лише досягти своїх стратегічних цілей, але й адаптуватися до динамічних змін ринку.

Впровадження КРІ-орієнтованої стратегії потребує комплексного підходу до оцінки її ефективності, що включає розробку методики оцінки економічного ефекту, аналіз ризиків, створення системи перегляду КРІ та формування рекомендацій щодо подальшого вдосконалення. Методика оцінки економічного ефекту базується на порівняльному аналізі ключових фінансових і нефінансових показників до та після впровадження КРІ. Основними

показниками можуть бути приріст рентабельності продажів ( $\Delta ROS$ ), прибутковості активів ( $\Delta ROA$ ), підвищення продуктивності праці ( $\Delta PP$ ) та скорочення витрат ( $\Delta C$ ), що дозволяє розрахувати загальний економічний ефект за формулою:

$$EE = \sum(\Delta ROS + \Delta ROA + \Delta PP - \Delta C) \quad (3.3)$$

де  $EE$  – економічний ефект, отриманий від впровадження КРІ-орієнтованої стратегії.

При впровадженні такої стратегії необхідно забезпечити базові ризики, серед яких: недостатня підтримка зі сторони керівництва, опір персоналу, помилки у визначенні релевантних КРІ та труднощі з автоматизацією збору даних. Для мінімізації цих ризиків доцільно використовувати такі заходи, як проведення навчання для співробітників, тестування пілотних проектів перед масштабним впровадженням, використання сучасних аналітичних систем та регулярний аудит ефективності КРІ.

Система регулярного перегляду та актуалізації КРІ базується на принципах гнучкості та адаптивності до змін ринкового середовища. Вона повинна передбачати щоквартальний аналіз відповідності показників стратегічним цілям підприємства, можливість коригування цільових значень та оновлення методики розрахунку КРІ у разі потреби. Формування рекомендацій щодо подальшого вдосконалення системи управління ефективністю забезпечує запровадження принципу безперервного вдосконалення (Continuous Improvement), що дозволяє не лише підтримувати ефективність КРІ-орієнтованої стратегії, а й забезпечувати її стійкий розвиток.

В умовах загострення конкурентної боротьби на українському ринку фітнес-послуг, компаніям потрібно не тільки утримувати наявну ринкову частку, а й розробляти нові конкурентні переваги. ТОВ «БЕСТ БОДІ», вже має місцеве визнання та лояльну клієнтуру, нині перебуває на етапі стратегічної трансформації. Для подальшого розвитку варто й надалі використовувати бенчмаркінг як інструмент стратегічного аналізу, що передбачає дослідження успішних практик конкурентів та лідерів ринку з метою їхнього адаптування

до власних умов.

Враховуючи результати дослідження, було окреслено такі напрямки подальшого розвитку підприємства «БЕСТ БОДІ» (табл.3.4):

Таблиця 3.4

Напрямки подальшого розвитку ТОВ «БЕСТ БОДІ»

Напрямок	Опис
Цифрова трансформація клієнтського досвіду	Впровадження CRM-систем, мобільного застосунку з функціями онлайн-оплати, персоналізованих планів тренувань та автоматичних нагадувань дасть змогу підвищити рівень утримання клієнтів на >80% та забезпечити ріст NPS >50. Такі результати демонструє FitCurves завдяки впровадженню тригерної комунікації та системи лояльності.
Диференціація послуг та підвищення ARPU	Запровадження пакетних програм з індивідуальним супроводом (фітнес + дієтолог + психолог) дозволить збільшити середній дохід на одного клієнта (ARPU) до рівня 850–1000 грн, як це реалізовано в Urban Gym.
Операційна ефективність і контроль витрат	Оптимізація внутрішніх процесів за методологією Lean, впровадження автоматизованих систем управління запасами (MRP) та тренерським навантаженням дозволить зменшити витрати на 10–15% у середньостроковій перспективі.
Інновації в продуктивній лінійці та R&D	Створення авторських фітнес-програм та навчальних модулів для онлайн-формату підвищить життєвий цикл клієнта (LTV) та дозволить розширити аудиторію без географічних обмежень. Подібний підхід успішно реалізується Sport Life Academy.
Сталий розвиток та ESG-інтеграція	Застосування принципів енергоефективності, повторного пакування (рефіли), сортування відходів та партнерств із «зеленими» брендами формуватиме лояльність серед екосвідомих споживачів. Очікуване зниження вуглецевого сліду — до 5% річних викидів CO <sub>2</sub> .

\*Розроблено автором

Фітнес-клуб "Best Body" має усі шанси перетворитися на інноваційну компанію, що орієнтується на потреби споживача, демонструє стабільний прибуток та турботу про довкілля. Ключові фактори розвитку включають цифрову персоналізацію послуг, унікальність продуктів, керування на основі ключових показників ефективності та побудову міцного іміджу бренду.

Бенчмаркінг не тільки визначив стратегічні шляхи, а й дав змогу встановити реалістичні KPI, базуючись на практичному досвіді провідних гравців ринку. За умови своєчасної реалізації запропонованих рішень, "БЕСТ БОДІ" зможе не лише зміцнити свої позиції, але й слугувати прикладом для інших учасників фітнес-індустрії.

Провівши аналіз основних показників діяльності ТОВ «БЕСТ БОДІ» та інших компаній, що змагаються на ринку, визначили сильні та слабкі сторони підприємства, а також перспективи та ризики, з якими воно може зіткнутися (табл.3.5).

Таблиця 3.5

## SWOT - аналіз ТОВ «БЕСТ БОДІ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Індивідуалізований підхід до клієнтів Преміальний дизайн та атмосфера Компетентний персонал Гнучка модель абонементу Активне ком'юніті	Обмежена кількість локацій Слабша впізнаваність бренду Залежність від вузької цільової аудиторії Вища середньоринкова ціна
Можливості	Загрози
Розвиток онлайн-форматів Партнерства з корпоративними клієнтами Розширення географії присутності Розширення послуг (наприклад СПА/сауна, реабілітація)	Посилення конкуренції з боку великих мереж Зростання популярності домашніх тренувань Підвищення витрат (оренда, енергія, персонал) Економічна нестабільність

\*Розроблено автором

ТОВ «БЕСТ БОДІ» має виражену конкурентну перевагу в нішевому секторі, орієнтованому на індивідуальне обслуговування та цифрові інструменти. Сильні елементи сприяють утриманню клієнтів, проте для стабільного розвитку необхідно розширювати формат, зменшуючи входні перепони, розвивати онлайн-послуги та пристосовуватися до нових тенденцій споживання.

В сучасних умовах підвищення конкурентоспроможності компанії - не разова подія, а безперервний процес перетворення бізнес-моделі, зважаючи на зміни у навколишньому світі, потреби клієнтів та вимоги ринку. Для досліджуваного підприємства ТОВ «БЕСТ БОДІ» виділено низку основних факторів, що слугують фундаментом для формування міцного конкурентного статусу на ринку.

## ВИСНОВКИ

У роботі вивчено сутність та значення управління конкурентоспроможністю підприємства. Показано, що конкурентоспроможність є багатовимірною характеристикою, яка визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та створювати цінність для споживача. Формування конкурентоспроможності є динамічним процесом, що залежить від узгодженої дії внутрішніх ресурсів та зовнішніх факторів впливу.

У межах подальшого дослідження було проаналізовано етапи стратегічного управління та інструменти, що застосовуються на кожному з них. Уточнено, що стратегічне управління передбачає проходження послідовних стадій: аналізу, формування цілей, розробки стратегії, її реалізації та контролю результатів. Встановлено, що для ефективної реалізації управлінських рішень важливо застосовувати сучасні інструменти стратегічного аналізу, фінансового прогнозування та оцінки конкурентних позицій.

Особливу увагу приділено аналізу можливостей бенчмаркінгу як дієвого інструменту стратегічного управління. Доведено, що бенчмаркінг забезпечує об'єктивне порівняння результатів діяльності підприємства з лідерами галузі, дозволяє виявити зони відставання, встановити цілі вдосконалення та впровадити перевірені ринкові практики у власну бізнес-модель.

Практична частина дослідження базується на аналізі діяльності ТОВ «БЕСТ БОДІ» — підприємства у сфері фітнес-послуг, що має чітко визначену організаційну структуру та диверсифікований портфель послуг. Визначено його стратегічний потенціал, внутрішні ресурси та основні напрями розвитку, які дозволяють забезпечувати стійку присутність на ринку. З метою глибшого розуміння ринкових позицій підприємства досліджено конкурентне середовище та проведено класифікацію основних гравців за стратегічними

групами. Такий підхід дав змогу окреслити реальні ринкові межі конкуренції та обґрунтувати подальші управлінські дії. Оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «БЕСТ БОДІ» здійснювалося з використанням сучасних методів: SWOT-аналізу, аналізу стратегічних груп, «багатокутника конкурентоспроможності», а також методу TOPSIS. Це дало змогу сформулювати об'єктивну картину поточного стану підприємства та виявити як його сильні сторони, так і напрями, що потребують вдосконалення.

На основі проведеного аналізу запропоновано стратегію підвищення конкурентоспроможності, яка включає персоналізацію послуг, розвиток digital-каналів комунікації, підвищення гнучкості цінової політики та впровадження клієнтоорієнтованих підходів.

Крім того, у роботі запропоновано механізми покращення конкурентних позицій із використанням ключових показників ефективності (KPI), що враховують специфіку фітнес-ринку. Зокрема, це показники залучення та утримання клієнтів, конверсії в онлайн-середовищі, середнього доходу на клієнта та ефективності партнерських програм. Визначено, що застосування KPI дозволяє забезпечити стратегічний контроль і своєчасне коригування управлінських рішень.

Таким чином, усі поставлені завдання було виконано, а результати дослідження мають як теоретичну, так і практичну цінність. Запропоновані підходи можуть бути використані підприємствами сфери послуг, зокрема у галузі здоров'я та фітнесу, для посилення конкурентних позицій та довгострокового розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV
3. Закон України «Про товариства з обмеженою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII
4. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-XII
5. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII
6. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI
7. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII
8. Державна служба статистики України : офіц. веб сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 09.05.2025).
9. Балан В.Г. Моделі прийняття управлінських рішень: навч.-метод. посіб. з курсу «Прийняття управлінських рішень» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій» / В.Г. Балан. – К.: Нічлава, 2011. – 100 с.
10. Баранюк Х. О. Конкурентоспроможність: сутність та об'єкти дослідження. URL: [https://www.researchgate.net/publication/317798583\\_KONKURENTOSPROMOZNIST\\_SUTNIST\\_TA\\_OB%27EKTI\\_DOSLIDZENNA](https://www.researchgate.net/publication/317798583_KONKURENTOSPROMOZNIST_SUTNIST_TA_OB%27EKTI_DOSLIDZENNA)
11. Бойн, Джорджія, і Уокер, РМ (2022). «Стратегічне управління та ефективність державної служби». Огляд державного управління, 82 (1), 155-169.
12. Бочарова Ю., Бадіца А. Контент-аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства». URL: [https://www.researchgate.net/publication/382038542\\_KONTENT-ANALIZ\\_PONATTA\\_KONKURENTOSPROMOZNIST\\_PIDPRIEMSTVA](https://www.researchgate.net/publication/382038542_KONTENT-ANALIZ_PONATTA_KONKURENTOSPROMOZNIST_PIDPRIEMSTVA)
13. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посібник / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко.:К.: Знання, 2013. 110 с.

14. Веретін Л. С. Бенчмаркінг як інструмент стратегічного маркетингового управління: види, етапи та ефективність. URL: [https://www.researchgate.net/publication/390174500\\_BENCHMARKING\\_A\\_K\\_INSTRUMENT\\_STRATEGICNOGO\\_MARKETINGOVOGO\\_UPRAVLINNA\\_VIDI\\_ETAPI\\_TA\\_EFEKTIVNIST](https://www.researchgate.net/publication/390174500_BENCHMARKING_A_K_INSTRUMENT_STRATEGICNOGO_MARKETINGOVOGO_UPRAVLINNA_VIDI_ETAPI_TA_EFEKTIVNIST)
15. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Оленко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія. – Х.: ВД „ІН- ЖЕК”, 2008. – 512 с.
16. Гамалій В. Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf).
17. Герасимчук Л.М. Бенчмаркінг на підприємстві в умовах глобалізації / Л.М. Герасимчук, Л.С. Паньковська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – Т.3 . – С. 99–103.
18. Горбаль Н. І. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / Н. І. Горбаль // Економіка, планування і управління галузі: Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 17. – С. 112–117.
19. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. Посібник. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
20. Грецький Р.Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції / Р.Л. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 12. – С. 35-38.
21. Данькевич О. Г. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. Г. Данькевич // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2012. - № 44. - С. 166-173.
22. Діксіт А., Нейлбафф Б. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії гри. Львів : Видавництво Старого Лева, 2019. 608 с.
23. Дорошук Г. А. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб’єктів господарювання: монографія. Одеса : «Освіта України», 2017.

- 244 с. URL: <http://surl.li/ocmrm>
- 24.** Дячок І., Тепла М. Бенчмаркінг як інструмент вдосконалення бізнесу: суть, види та особливості проведення / І. Дячок, М.Тепла // Вісник ЛНУ. Серія екон. — Вип. 44. — С. 595—605. — Львів: ЛНУ, 2010. — 326 с.
- 25.** Журба І.О. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства / І.О. Журба, Ю.М. Коляденко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>
- 26.** Заїка О. Бенчмаркінг як перспектива розвитку підприємництва в Україні в період війни. URL: [https://www.researchgate.net/publication/370693695\\_BENCHMARKING\\_A\\_K\\_PERSPEKTIVA\\_ROZVITKU\\_PIDPRIEMNICTVA\\_V\\_UKRAINI\\_V\\_PERIOD\\_VIJNI](https://www.researchgate.net/publication/370693695_BENCHMARKING_A_K_PERSPEKTIVA_ROZVITKU_PIDPRIEMNICTVA_V_UKRAINI_V_PERIOD_VIJNI)
- 27.** Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність підприємства / Ю.О. Заруба // Фінанси України (укр.). - 2001. - - № 2. — С.119-125.
- 28.** Ковальчук С. Бенчмаркінг як універсальний інструмент оцінювання стратегічної діяльності підприємства/ С. Ковальчук // Прикладні аспекти маркетингової діяльності. — № 3'2010. — 231 с.
- 29.** Копчак, Ю., Лобунець, Т., & Луковський, Р. (2024). SWOT-АНАЛІЗ ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ У РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ. Економіка та суспільство, (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146> (дата звернення: 16.05.2025)
- 30.** Корінько М.Д. Диверсифікація в історії економічної думки / М.Д. Корінько Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 1. – С. 2-5.
- 31.** Коротун О., Веретін Л. Роль бенчмаркінгу у стратегічному маркетинговому управлінні підприємством: методологія, підходи та виклики. URL: [https://www.researchgate.net/publication/390270653\\_ROL\\_BENCHMARKINGU\\_U\\_STRATEGICNOMU\\_MARKETINGOVOMU\\_UPRAVLINNI\\_PIDPRIEMSTVOM\\_METODOLOGIA\\_PIDHODI\\_TA\\_VIKLIKI](https://www.researchgate.net/publication/390270653_ROL_BENCHMARKINGU_U_STRATEGICNOMU_MARKETINGOVOMU_UPRAVLINNI_PIDPRIEMSTVOM_METODOLOGIA_PIDHODI_TA_VIKLIKI)
- 32.** Ліпкан В.А. Національна безпека України : [навчальний посібник] / В.

- А. Ліпкан. [2-е вид.]. — К. : КНТ, 2009. — 576 с.
- 33.** Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: Підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. — К.: Каравела, 2006. — 319 с.
- 34.** Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія / О.Г. Мельник. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. — 344 с.
- 35.** Миленський Д.В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень / Д.В. Миленський // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. — 2008. — № 4. — С. 9-17.
- 36.** Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Минко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2015. - Т. 21, № 1. - С. 86-92
- 37.** Нікітін А.В., Бортніков Г.П., Федорченко А.В. Маркетинг у банку: Навч. посіб./ За ред. А.В. Нікітіна. — Вид. 2-ге, без змін. — К.: КНЕУ, 2009. — 423 с.
- 38.** Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. URL: [https://www.researchgate.net/publication/372350963\\_Konkurentospromoznist\\_ukrainskih\\_pidpriemstv\\_v\\_umovah\\_vijni](https://www.researchgate.net/publication/372350963_Konkurentospromoznist_ukrainskih_pidpriemstv_v_umovah_vijni)
- 39.** П'ять сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://bakertilly.ua/news/id48375>.
- 40.** Перерва П. Г., Ткачова Н. П. Бенчмаркінг конкурентних переваг. URL: [https://www.researchgate.net/publication/348027539\\_BENCMARKING\\_ONKURENTNIH\\_PEREVAG](https://www.researchgate.net/publication/348027539_BENCMARKING_ONKURENTNIH_PEREVAG)
- 41.** Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
- 42.** Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р.

- Сільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
43. Портер, М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість / М. Портер, пер. з англ. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. – 715 с.
44. Прус Л.Р. Типологія бенчмаркінгу / Л.Р.Прус // Сталий розвиток економіки. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. — К., 2013. — 356 с.
45. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції [Електронний ресурс] / П. Р. Пуцентейло // Інноваційна економіка : наук.-виробн. журн. – 2015. – № 4 (59). – С. 80-86.
46. Романченко І. С. Метод TOPSIS та його використання для багатокритеріального порівняння альтернатив / І. С. Романченко, М. М. Потьомкін. // Системи обробки інформації. – 2016. – № 138. – С. 104–106.
47. Сайт клубу фітнесу та йоги «Yoga Space». URL: <https://instasport.ua/club/yogaspacespace>
48. Сайт фітнес-клубу «FitCurves». URL: <https://fitcurves.org/ua/>
49. Сайт фітнес-клубу «FitFactory». URL: <https://www.fitfactory.com.ua/>
50. Сайт фітнес-клубу «Fitness24». URL: <https://www.fitness24h.com.ua/>
51. Сайт фітнес-клубу «Hiitworks». URL: <https://hiitworks.com/>
52. Сайт фітнес-клубу «Smartass». URL: <https://smartass.club/bazhana>
53. Сайт фітнес-клубу «Sport Life». URL: <https://sportlife.ua/uk/>
54. Сайт фітнес-клубу «Urban Gym». URL: <https://urbangym.com.ua/>
55. Сайт фітнес-клубу «Zeus Gym». URL: <https://zeus.dp.ua/>
56. Смерічевська С.В. Конкурентоспроможність у соціально-економічному вимірі / С.В. Смерічевська // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 36-45.
57. Стадник А. В., Артеменко Л. П., Шендерівська Л. П. Бенчмаркінг бізнес-моделей для підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: [https://www.researchgate.net/publication/385259884\\_BENCHMARKING\\_BI](https://www.researchgate.net/publication/385259884_BENCHMARKING_BI)

ZNES\_MODELEJ\_DLA\_PIDVISENNA\_KONKURENTOSPROMOZNO  
STI\_PIDPRIEMSTVA

- 58.** Стельмах М., Крисько Ж. Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [Текст] / М. Стельмах, Ж. Крисько // „Економічний аналіз”. – 2007. – Вип. 1(17) – С. 287-292.
- 59.** Сторінка Інстаграм клубу фітнесу та йоги «Eos». URL: [https://www.instagram.com/eos\\_yoga\\_fit/](https://www.instagram.com/eos_yoga_fit/)
- 60.** Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с.
- 61.** Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством. URL: [https://www.researchgate.net/publication/267429204\\_Sutnist\\_ta\\_osoblivosti\\_benchmarkingu\\_v\\_antikrizovomu\\_upravlinni\\_pidpriemstvom](https://www.researchgate.net/publication/267429204_Sutnist_ta_osoblivosti_benchmarkingu_v_antikrizovomu_upravlinni_pidpriemstvom)
- 62.** Теслюк, Н. П. Стратегії підприємства щодо досягнення конкурентних переваг / Н. П. Теслюк // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 11. – С. 17-20.
- 63.** Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібн./ С. М. Кліменко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабаньга ін. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
- 64.** Фітнес клуб Віталія Зінченка BEST BODY в Києві. URL: <https://bestbody.com.ua/> (дата звернення 09.05.2025)
- 65.** Шкуренко О. В. Бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства. URL: [https://www.researchgate.net/publication/357318195\\_Benchmarking\\_ak\\_sucasnij\\_instrument\\_rozvitku\\_potencialu\\_pidpriemstva](https://www.researchgate.net/publication/357318195_Benchmarking_ak_sucasnij_instrument_rozvitku_potencialu_pidpriemstva)
- 66.** Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. Бухгалтерський облік, аналіз і аудит. 2015. Випуск 2 (112). С. 96–99.
- 67.** Voichuk I., Panchyshyn Y. Економічне зростання підприємства та його конкурентоспроможність: сутність та взаємозв'язок. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/388306307\\_EKONOMICNE\\_ZR OSTANNA\\_PIDPRIEMSTVA\\_TA\\_JOGO\\_KONKURENTOSPROMOZNI ST\\_SUTNIST\\_TA\\_VZAEMOZV%27AZOK](https://www.researchgate.net/publication/388306307_EKONOMICNE_ZR OSTANNA_PIDPRIEMSTVA_TA_JOGO_KONKURENTOSPROMOZNI ST_SUTNIST_TA_VZAEMOZV%27AZOK)

- 68.** Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee: Quality Press. 299 p.
- 69.** Cooper, Donald R., Schindler, Pamela S. *Business research methods*. McGraw-Hill Education; 12th edition. 2013. 692 p.
- 70.** Hwang C. L. A New Car Selection in the Market using TOPSIS Technique / C. L. Hwang. // *International Journal of Engineering Research and General Science*. – 2014. – №4. – С. 177–181.
- 71.** Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press. 322 p.
- 72.** Mescon Michael H., Albert Michael, Franklin Khedouri. *Management: Individual and Organizational Effectiveness*. Harper & Row, 2nd edition. 1985. 756 p.
- 73.** Site City Search. By Jack Williams. Union-tribune staff writer. H. Igor Ansoff URL: [http://legacy.utsandiego.com/news/obituaries/200207169999\\_1m16ansoff.html](http://legacy.utsandiego.com/news/obituaries/200207169999_1m16ansoff.html)
- 74.** Stapenhurst T. *The Benchmarking Book: Best Practice for Quality Managers and Practitioners* / T. Stapenhurst // Butterworth-Heinemann. – 2009. – № 6. – P. 81–85.
- 75.** Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Основна інформація про ТОВ «BEST BODY» [32]

Параметр	Інформація
Повне найменування	ТОВАРИСТВО 3 ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БОДІ БЕСТ»
Скорочена назва	ТОВ «БОДІ БЕСТ»
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY BODY BEST (LLC BODY BEST)
Статус юридичної особи	Зареєстровано (станом на 22.02.2025)
Статус з ЄДР	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	42041065
Дата реєстрації	03.04.2018 (6 років 10 місяців)
Уповноважені особи	КУЧМА ВОЛОДИМИР МИКОЛАЙОВИЧ – керівник (обмеження відсутні)
Розмір статутного капіталу	1 000,00 грн
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО 3 ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Основний вид діяльності (КВЕД)	93.12 Діяльність спортивних клубів
Інші види діяльності (КВЕД)	85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти
	93.19 Інша діяльність у сфері спорту
	93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг
	63.99 Надання інших інформаційних послуг, н. в. і. у.
Контактна інформація	Адреса: 01134, м. Київ, БУЛЬВАР ДРУЖБИ НАРОДІВ
	Телефон: +380637122487

## Внутрішні нормативні документи ТОВ «БЕСТ БОДІ»

Назва документа	Опис
Статут підприємства	Визначає організаційно-правову форму, передбачає діяльність, структуру управління та повноваження органів управління
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Регулюють робочий час, трудову дисципліну та взаємовідносини між працівниками та адміністрацією
Положення про надання послуг	Регулюється оперативна діяльність, встановлює порядок обслуговування клієнтів, стандарти якості та безпеки, а також умови надання знижок та акційних пропозицій
Облікова політика підприємства	Регламентуються фінансово-економічні аспекти діяльності
Положення про оплату праці та преміювання	
Положення про ціноутворення	
Посадова інструкція	Регламентується основна інформація про посаду, обов'язки, права, мета посади
Правила техніки безпеки	Юридичні положення, які визначають дії для гарантування безпечних та нешкідливих умов праці.
Регламент проведення групових та індивідуальних занять.	
Наказ про облікову політику	Регламентує методологічні принципи ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності

## Додаток В

## Склад і структура витрат ТОВ «BEST BODY» за 2020-2021 роки

Елементи витрат	2020 рік (тис. грн)	Питома вага, %	2021 рік (тис. грн)	Питома вага, %	Відхилення (тис. грн)	Відхилення (%)
1. Виробничі витрати (собівартість)	97,6	40,60%	168,1	100,00%	70,5	72,20%
1.1. Витрати на персонал	46,8	19,50%	80,7	48,00%	33,9	72,40%
1.2. Оренда приміщення	21,5	8,90%	37	22,00%	15,5	72,10%
1.3. Комунальні послуги	10,7	4,40%	18,5	11,00%	7,8	72,90%
1.4. Матеріали та інвентар	5,9	2,50%	10,1	6,00%	4,2	71,20%
1.5. Амортизація обладнання	5,9	2,50%	10,1	6,00%	4,2	71,20%
1.6. Маркетинг та реклама	5,9	2,50%	10,1	6,00%	4,2	71,20%
1.7. Інші виробничі витрати	3,9	1,60%	6,7	4,00%	2,8	71,80%
2. Адміністративні витрати	35	14,50%	0	0,00%	-35	-100,00%
3. Витрати на збут	30	12,50%	0	0,00%	-30	-100,00%
4. Інші операційні витрати	78	32,40%	0	0,00%	-78	-100,00%
Всього витрат	240,6	100,00%	168,1	100,00%	-72,5	-30,10%
Співвідношення витрат до чистого доходу	89,20%	-	75,90%	-	-	-

## Фінансова звітність за 2020 рік: баланс

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002	( )	( )
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	17.3	17.3
знос	1012	( 17.3 )	( 17.3 )
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095		
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		45
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	130.5	23.2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.1	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	37	0.2
Витрати майбутніх періодів	1170	0.2	0.2
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	167.8	68.6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	167.8	68.6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	159.5	59.7
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Усього за розділом I	1495	160.5	60.7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	0.7	0.4
розрахунками з бюджетом	1620	6.6	4.6
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		0.4
розрахунками з оплати праці	1630		2.5
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	7.3	7.9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	167.8	68.6

## Додаток Д

## Звіт про фінансові результати за 2020 рік

		Форма N 2-м	Код за КУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	<b>269.8</b>	<b>482.7</b>	
Інші операційні доходи	2120			
Інші доходи	2240			
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	<b>269.8</b>	<b>482.7</b>	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 97.6 )	( 454.4 )	
Інші операційні витрати	2180	( 143 )	( )	
Інші витрати	2270	( )	( )	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	( 240.6 )	( 454.4 )	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	<b>29.2</b>	<b>28.3</b>	
Податок на прибуток	2300	( )	( )	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	<b>29.2</b>	<b>28.3</b>	

## Додаток Е

## Фінансова звітність за 2021 рік: баланс

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	17.3	17.3
знос	1012	( 17.3)	( 17.3)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	-	-
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	45.0	296.4
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	23.2	242.8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	37.4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	0.2	-
Витрати майбутніх періодів	1170	0.2	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>68.6</b>	<b>576.6</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>68.6</b>	<b>576.6</b>
<b>Пасив</b>			
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.0	1.0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	59.7	112.4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>60.7</b>	<b>113.4</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	0.4	8.8
розрахунками з бюджетом	1620	4.6	2.9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	0.4	0.7
розрахунками з оплати праці	1630	2.5	2.7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	448.1
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>7.9</b>	<b>463.2</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-

## Додаток Ж

## Звіт про фінансові результати за 2021 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	221.5	269.8
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	221.5	269.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 168.1)	( 97.6)
Інші операційні витрати	2180	( -)	143.0)
Інші витрати	2270	( -)	( -)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	( 168.1)	( 240.6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	53.4	29.2
Податок на прибуток	2300	( -)	( -)
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	53.4	29.2

## Додаток И

Показник	2020 рік (факт)	2021 рік (факт)	2022 рік (прогноз)	Зміна 2022/2021	Методика прогнозування	
<b>1. Прогноз обсягу збуту</b>						
Кількість клієнтів, осіб	320	260	312	52	20,00%	Метод трендового аналізу
Середня кількість відвідувачів на 1 клієнта	30	30	32	2	6,70%	Аналіз споживчої поведінки
Загальна кількість відвідувань	9600	7800	9984	2184	28,00%	Розрахунковий метод
<b>2. Прогноз цін</b>						
Середня ціна місячного абонементу, грн	700	750	825	75	10,00%	Аналіз ринкових цін
Середня ціна річного абонементу, грн	6500	6800	7480	680	10,00%	Аналіз ринкових цін
Середня ціна персонального тренування, грн	350	400	450	50	12,50%	Аналіз ринкових цін
<b>3. Прогноз доходів</b>						
Дохід від продажу абонементів, тис. грн	188,9	155,1	193,9	38,8	25,00%	Метод коефіцієнтів
Дохід від персональних тренувань, тис. грн	54	44,3	60,9	16,6	37,50%	Метод коефіцієнтів
Дохід від додаткових послуг, тис. грн	26,9	22,1	35,4	13,3	60,20%	Метод коефіцієнтів
Загальний дохід, тис. грн	269,8	221,5	290,2	68,7	31,00%	Сумарний метод
<b>4. Прогноз витрат</b>						
Витрати на персонал, тис. грн	46,8	80,7	95,8	15,1	18,70%	Метод нормування
Оренда приміщення, тис. грн	21,5	37	40,7	3,7	10,00%	Аналіз умов договору

Комунальні послуги, тис. грн	10,7	18,5	22,2	3,7	20,00%	Аналіз тарифів
Матеріали та інвентар, тис. грн	5,9	10,1	13,1	3	29,70%	Метод нормування
Маркетинг та реклама, тис. грн	5,9	10,1	17,4	7,3	72,30%	Метод цільових завдань
Інші витрати, тис. грн	14,8	11,7	14,1	2,4	20,50%	Метод екстраполяції
Загальні витрати, тис. грн	240,6	168,1	203,3	35,2	20,90%	Сумарний метод
<b>5. Прогноз фінансових результатів</b>						
Валовий прибуток, тис. грн	172,2	53,4	86,9	33,5	62,70%	Розрахунковий метод
Чистий прибуток, тис. грн	29,2	53,4	86,9	33,5	62,70%	Розрахунковий метод
Рентабельність продажів, %	10,80%	24,10%	30,00%	5,90%	24,50%	Розрахунковий метод
<b>6. Прогноз балансових показників</b>						
Активи, тис. грн	167,8	68,6	121,8	53,2	77,60%	Метод моделювання
Власний капітал, тис. грн	160,5	60,7	113,2	52,5	86,50%	Метод моделювання
Зобов'язання, тис. грн	7,3	7,9	8,6	0,7	8,90%	Метод екстраполяції
<b>7. Прогноз показників ефективності</b>						
Продуктивність праці, тис. грн/особу	27	22,2	29	6,8	30,60%	Розрахунковий метод
Рентабельність активів, %	17,40%	77,80%	71,30%	-6,50%	-8,40%	Розрахунковий метод
Рентабельність власного капіталу, %	18,20%	88,00%	76,80%	-11,20%	-12,70%	Розрахунковий метод
Коефіцієнти оборотності активів	1,6	3,2	2,4	-0,8	-25,00%	Розрахунковий метод
<b>8. Прогноз інвестиційних показників</b>						

Інвестиції в оновлення обладнання, тис. грн	0	0	35	35	-	Метод цільових завдань
Інвестиції в розвиток персоналу, тис. грн	2,5	4	7,2	3,2	80,00%	Метод цільових завдань
Рентабельність інвестицій, %	-	-	43,00%	-	-	Розрахунковий метод

## Додаток К

## Основні KPI лідерів галузі за функціональними напрямками

Функціональний напрямок	Ключові показники ефективності (KPI)	Характеристика показника	Цільові значення для лідерів ринку	Періодичність відстеження
Фінансові показники	Орендабельність продажів (ROS)	Відображає результат чистого прибутку в загальному обсязі продажів	15-25%	Щоквартально
	Рентабельність інвестованого капіталу (ROIC)	Характеризує ефективність використання інвестованого капіталу	>20%	Щоквартально
	ЕБІТДА маржа	Показує операційну прибутковість до вирахування амортизації та фінансових витрат	25-35%	Щоквартально
	Темп зростання виручки	Відображає динаміку ринкової позиції компанії	>10% річних	Щомісячно
	Операційний грошовий потік	Характеризує здатність генерувати грошовий потік від операційної діяльності	Позитивний, >15% від виручки	Щомісячно
Клієнтські показники	Індекс споживчої лояльності (NPS)	Вимірює готовність клієнтів рекомендувати компанію	>50 балів	Щоквартально
	Коефіцієнт утримання клієнтів	Показує відсоток клієнтів, які продовжують користуватися послугами компанії	>85%	Щоквартально
	Середній дохід на клієнта (ARPU)	Відображає ефективність монетизації клієнтської бази	Зростання 5-10% річних	Щомісячно
	Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	Комплексний показник задоволеності клієнтів	>85%	Щоквартально
	Рівень конверсії нових клієнтів	Відсоток потенційних клієнтів, які стали реальними	>25%	Щомісячно
Внутрішні бізнес-процеси	Операційна ефективність	Відношення операційних витрат до виручки	<60%	Щомісячно
	Продуктивність праці	Виручка на одного співробітника	Зростання >7% річних	Щоквартально

Функціональний напрямок	Ключові показники ефективності (КРІ)	Характеристика показника	Цільові значення для лідерів ринку	Періодичність відстеження
	Час виконання замовлення	Період від отримання замовлення до його виконання	На 20% нижче середнього лузевого	Щомісячно
	Частка бракованої продукції	Відсоток продукції з дефектами	<1%	Щомісячно
	Оборотність запасів	Кількість оборотів запасів за період	>8 оборотів на рік	Щомісячно
Інновації та розвиток	Частка нових продуктів у виручці	Відсоток доходу від продуктів, введених на ринок за останні 2 роки	>25%	Щоквартально
	Інвестиції в R&D	Відсоток виручки, що інвестується в дослідження та розробки	>5%	Щорічно
	Час виведення нового продукту на ринок	Період від ідеї до комерційного запуску	На 30% нижче середнього лузевого	Щоквартально
	Кількість впроваджених інновацій	Число реалізованих інноваційних ініціатив	>10 на рік	Щоквартально
	Індекс залученості персоналу	Рівень мотивації та відданості працівників	>75%	Щорічно
	Маркетинг та продажі	Вартість залучення клієнта (CAC)	Витрати на залучення одного нового клієнта	На 15% нижче середнього лузевого
Коефіцієнт LTV/CAC		Співвідношення життєвої цінності клієнта до вартості його залучення	>3	Щоквартально
ROI маркетингових витрат		Повернення інвестицій у маркетингові активності	>200%	Щомісячно
Конверсія маркетингової воронки		Ефективність переходу клієнтів між етапами воронки продажів	>25% між сусідніми етапами	Щомісячно

Функціональний напрямок	Ключові показники ефективності (КРІ)	Характеристика показника	Цільові значення для лідерів ринку	Періодичність відстеження
	Частка ринку	Відсоток, який контролює компанія	Зростання >2% річних	Щоквартально
Сталий розвиток та ESG	Вуглецевий слід	Обсяг викидів CO <sub>2</sub> -еквіваленту	Зниження на >5% щорічно	Щорічно
	Енергоефективність	Споживання енергії на одиницю продукції/послуги	Покращення на >3% щорічно	Щоквартально
	Гендерний баланс	Відсоток жінок на керівних посадах	>40%	Щорічно
	Індекс корпоративної соціальної відповідальності	Комплексний показник соціального впливу компанії	Входження в топ-25% галузевого рейтингу	Щорічно
	Коефіцієнт травматизму	Кількість нещасних випадків на 1000 працівників	<1	Щорічно